

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФГБОУ ВО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Кафедра Экономики

«ОРГАНИЗАЦИЯ И ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА»

методическое пособие по подготовке к практическим (семинарским)
занятиям и по самостоятельной работе
(для студентов очной и заочной формы обучения)

Для студентов:
направления «Экономика»
направленность 38.04.01.05
«Международная экономика и бизнес»
(степень магистр)

Ижевск, 2018

Автор-составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики
Кутяшова Е.В.



Методическое пособие рассмотрено и утверждено на заседании кафедры
«30» ноября 2017 г. протокол № 3.

Зав. кафедрой экономики
А.В. Аношин



Методическое пособие утверждено учебно-методической комиссией ИЭиУ УдГУ.

«10» 01 2018 г.

Председатель
учебно-методической комиссии
О.А.Воробьева



Содержание

Введение	4
Содержание практических занятий	6
1. Сущность, этапы развития и формы международного бизнеса	6
2. Деятельность ТНК на мировом рынке	11
3. Конкурентоспособность в международном бизнесе.	17
4. Межгосударственное и национальное регулирование международного бизнеса	22
5. Выбор стран, рынков и способа интернационализации бизнеса	26
6. Оффшорный бизнес	31
Самостоятельная работа студентов	33
Вопросы к зачету (экзамену)	40
Балльно-рейтинговая система оценки	42
Рекомендуемый список источников	43

Введение

Целью освоения дисциплины «Организация и формы международного бизнеса» является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических навыков в области международного бизнеса, а именно ознакомить их с основными формами и особенностями организации международных бизнес-процессов, в том числе осуществляемых транснациональными корпорациями.

Задачи освоения дисциплины:

- ознакомить слушателей с видами международного бизнеса и его внешней средой;
- дать знания в области использования современных форм и методов ведения международного бизнеса;
- обучить использованию франчайзинговых схем в международном бизнесе;
- ознакомить с основными видами иностранных инвестиций и формами совместного предпринимательства, распространенными в мире и в России;
- привить практические навыки разработки технико-экономического обоснования создания предприятия с иностранными инвестициями, а также его регистрации;
- обучить специфике ведения международного бизнеса в свободных (особых) экономических зонах;

Преподавание дисциплины «Организация и формы международного бизнеса» осуществляется в вузе в различных формах: путем чтения лекций, проведения семинарских занятий, консультаций, руководства написанием рефератов и контрольных работ, приема зачета или экзамена.

Изучение дисциплины начинается с прослушивания и последующего усвоения лекционного материала. Следующей аудиторной формой вузовского учебного процесса выступает семинарское занятие. Семинар позволяет в свободной обстановке обменяться мнениями по поставленным вопросам, выяснить не до конца понятые моменты, связать теоретические положения с практикой. Семинар, по обыкновению, следует за лекцией. Необходимо иметь в виду, что университетское образование помимо простого обучения обязательно включает самостоятельное научное исследование. Самостоятельная работа, в том числе при подготовке к семинарскому занятию, позволяет не только усвоить обязательный материал по конкретной теме, изложенный в процессе лекции, но и углубить, расширить полученные знания в ходе работы с дополнительной литературой по соответствующей проблематике. Это способствует формированию у студентов исследовательских навыков. Следующий вид работ – это выполнение контрольной работы, которая позволяет проверить степень освоенности пройденного материала. Самостоятельная работа по данной дисциплине также предполагает написание реферата – мини научного исследования по предложенной тематике, что также способствует выработке исследовательских навыков у студентов. Успешное преодоление всех этапов и видов работ дает возможность подойти к завершающему этапу изучения дисциплины – сдаче зачета (экзамена).

Для магистрантов составляются специальные планы семинарских занятий по всему курсу учебной дисциплины. В целях организации успешной подготовки магистрантов к занятиям и эффективного их проведения разработана тематика практических занятий и предложен перечень источников, необходимых для подготовки. Для оказания магистрантам помощи в их самостоятельной работе предлагаются методические советы по каждой теме. По отдельным темам в целях их лучшего усвоения магистрантам необходимо выполнить письменные задания. Проведение семинарских занятий предполагает выступления отдельных магистрантов по предложенным для обсуждения вопросам, проведение письменного опроса по некоторым из предложенных вопросов по выбору преподавателя либо контрольного теста, а также решение задач, выполнение заданий, получение практических навыков в применении норм российского законодательства.

Чтобы хорошо подготовиться к семинарскому занятию, нужно знать круг наиболее важных вопросов рассматриваемой темы. Поэтому для студентов составляются специальные планы семинарских занятий по всему курсу учебной дисциплины. В целях организации успешной подготовки студентов к занятиям и эффективного их проведения разработана тематика практических занятий и предложен перечень источников, необходимых для подготовки. Для оказания студентам помощи в их самостоятельной работе предлагаются методические советы по каждой теме. По отдельным темам в целях их лучшего усвоения студентам необходимо выполнить письменные задания. Проведение семинарских занятий предполагает выступления отдельных студентов по предложенным для обсуждения вопросам, проведение письменного опроса по нескольким из предложенных вопросов по выбору преподавателя либо контрольного теста, а также решение задач, выполнение заданий.

Работа студента оценивается по балльно-рейтинговой системе. По каждому дисциплинарному модулю курса установлен следующий перечень обязательных видов работ студента: посещение лекционных и практических занятий; письменный опрос; ответы на теоретические вопросы на семинаре; выполнение самостоятельных работ; решение задач; выполнение контрольной работы, написание реферата; рубежное тестирование по темам.

Рейтинговая система оценки успеваемости студентов основана на оценке каждого вида работы студента по дисциплине в рейтинговых баллах. Усвоение каждой изучаемой студентом за семестр дисциплины максимально оценивается в 100 рейтинговых баллов («100% успеха»), которые распределяются по дисциплинарным модулям в зависимости от их значимости и трудоемкости

При реализации образовательной программы из 100 баллов на текущий контроль отводится 60 баллов, а на зачет (экзамен) (промежуточная аттестация) приходится 40 баллов.

Итоговая рейтинговая оценка студента по дисциплине формируется на основе данных, полученных в процессе: текущего контроля успеваемости; контроля самостоятельной работы; промежуточного контроля успеваемости.

В случае пропуска занятий по уважительным причинам (болезнь студента, необходимость ухода за близким родственником) студент имеет право отработать их путем выполнения индивидуальных заданий по соответствующим темам. Содержание индивидуальных заданий по каждой теме курса определяет преподаватель.

Для допуска к зачету (экзамену) студент должен набрать не менее 40 балла. Студент, получивший 60 баллов, получает «зачтено» автоматически.

Содержание практических (семинарских) занятий.

Тема 1. Сущность, этапы развития и формы международного бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие международного бизнеса и этапы его развития.
2. Основные теории международной торговли и международного инвестирования.
3. Цели международного бизнеса: выход на новые рынки сбыта; доступ к ресурсам; диверсификация; удобное географическое положение; выгодные правовые и налоговые условия деятельности.
4. Формы международного бизнеса.
5. Внешняя и внутренняя среда международного бизнеса: географическая, историческая, политическая, правовая, экономическая, культурная.

Задания и задачи:

- 1. Рассмотрите этапы развития международного бизнеса. Результаты представьте в виде таблицы.**
- 2. Заполните таблицу:**

Сравнительная характеристика организационных форм международного бизнеса

Признаки сравнения	Создание юридического лица на территории иностранного государства		Создание филиала (представительства) на территории иностранного государства
	Совместное предприятие	Предприятие, полностью, принадлежащее иностранному инвестору	
Основные цели использования формы			
Сложность и затратность организации			
Факторы, влияющие на выбор формы бизнеса			
Преимущества			
Недостатки			

3. Какую форму бизнеса Вы бы рекомендовали и почему?

А) Вы директор российской кондитерской фабрики и планируете выход на внешний рынок.

Б) Вы управляющий сетью ресторанов и планируете расширение бизнеса за рубежом.

4. Задание «Анализ внешней среды организации».

Компания, активно развивающая внешнеторговую деятельность, нуждается в точной и надежной информации о среде бизнеса в целевом регионе и о ключевых партнерах. Для получения информации компания может использовать собственные силы для поиска и сбора информации и привлекать внешних экспертов для поиска и анализа данных. Отсутствием профессионального подхода является принятие решений, которые опираются на

случайные мнения, без анализа статистически достоверных данных. В данном задании будущим специалистам международного рынка предлагается провести исследование деловой среды страны и проанализировать условия для российской компании:

А) планирующей открытие торгового или производственного регионального подразделения;

Б) планирующей партнерство на данном рынке в сфере торговли или производства.

Возможные сферы деятельности российской компании: производство товаров (с указанием отрасли и сектора), ИТ-бизнес, интеллектуальные услуги и т.д.

Результаты проведенного анализа и выводы представляются на семинаре в форме доклада.

Форма отчета по результатам исследования представлена в таблице.

Возможные источниками для сбора и анализа информации являются:

Торгово-промышленные палаты стран Союзы предпринимателей; Отраслевые ассоциации

Ассоциации производителей из определенной страны, например www.made-in-china.com;

Консалтинговые компании, оказывающие поддержку при выходе компаний на рынок и другие.

В сборе данных также можно использовать информацию, предоставляемую различными агентами рассматриваемого рынка или партнерами анализируемой компании.

Качество представленного отчета как в студенческой аудитории, так и в реальной бизнес-ситуации определяется следующими требованиями: надежность, релевантность, достоверность, быстрота получения.

Форма отчета для предоставления аналитической информации о рынке

	Информация	Источник
Благоприятные возможности внешней среды		
Угрозы внешней среды		

Задание:

1) Опишите внешнюю среду, учитывая определенные Вами границы (отрасль, страна, компания, период).

2) Составьте список требующейся информации о выбранном вами контрагенте и соберите о нем необходимую информацию.

3) Опираясь на список требований к анализу информации, прокомментируете доклады коллег.

5. Перечислите и обсудите преимущества ключевых форм международного бизнеса.

Обсудите преимущества и недостатки создания совместного предприятия с зарубежным партнером.

С какой целью организация будет создавать филиал или представительство?

С какой целью организацию будет создавать дочернюю или зависимую структуру?

6. «Выход американских компаний на российский рынок»

Найдите информацию по трем американским компаниям, выбравшим для выхода на российский рынок разные формы организации бизнеса. Обоснуйте их выбор, перечислите влияющие факторы.

7. «Франчайзинг в России и мире»

Франчайзинг – продажа лицензии на право пользования торговой маркой, сопровождающаяся помощью ее владельца партнеру по сделке. Франчайзинговое соглашение предоставляет независимому предпринимателю или компании (франчайзи) вести бизнес под именем другого предпринимателя или компании (франчайзера) в обмен на выплату вознаграждения.

Франчайзер предоставляет в распоряжение своих франчайзи торговую марку, технологию и продукт с хорошей репутацией, а также оказывает вспомогательные услуги, такие как организация рекламной кампании, подготовка персонала, разработка программ обеспечения качества товаров или услуг и т.д.

Франчайзинг предоставляет франчайзеру больше прав в плане контроля над деятельностью франчайзи, а также предусматривает более мощную поддержку франчайзи со стороны франчайзера, чем в случае сотрудничества между лицензиаром и лицензиатом.

В настоящее время международный франчайзинг представляет собой одну из наиболее быстро развивающихся форм международного бизнеса.

Задание.

- 1) Каковы преимущества и недостатки франчайзинга, как формы выхода оператора на международный рынок?
- 2) Можно ли выделить национальные рынки, наиболее привлекательные для применения именно этой формы бизнеса? Какие характеристики будут важными факторами?
- 3) Что сдерживает развитие франчайзинга в России? С какими проблемами сталкиваются иностранные компании при продвижении франшиз в России? Какие схемы франчайзинговых отношений используются иностранными компаниями на российском рынке?
- 4) В каких областях экономики России наиболее развит франчайзинг?
- 5) Что мешает, на ваш взгляд, выходу российских франчайзеров за рубеж?

8. Кейс. Фармацевтическая фирма.

Крупная немецкая фармацевтическая фирма достаточно хорошо известна на европейском рынке своей продукцией. В СНГ и России она активно работает не так давно. Оценив свой потенциал на этом рынке, руководство компании пришло к выводу, что к 2010 г. ей надо быть готовой к значительному увеличению товарооборота на территории СНГ, так как помимо распространения товара в Украине, Белоруссии и РФ ожидается появление спроса на лекарства в Казахстане, Узбекистане, Таджикистане и увеличение поставок в различные регионы РФ. В связи с этим руководство компании находится на этапе разработки стратегии на ближайшие годы. До сих пор компания держала свой товар на складе в Москве, что соответственно резко увеличивало издержки из-за высоких цен на связанные с этим услуги. Компания, получая заказ на небольшую партию товара, пересыпала товар клиенту за его счет. Однако в связи с меняющимся положением, распространением географии поставок, увеличением партий грузов и расширением ассортимента руководство фирмы стремится к сочетанию требований клиентов с минимизацией собственных затрат и увеличением прибыли на единицу реализованного товара. Компания должна проанализировать ситуацию по всем критериям и принять оптимальное решение.

Вопросы:

- 1) Следует ли компании организовать производство товара на территории стран СНГ или РФ? Если да, то определите сбалансированный вариант его расположения, учитывая, что кроме Москвы товар распространяется в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Самаре, Свердловске, Новосибирске, Краснодаре. Просчитайте варианты стоимости транспортировки сырья или комплектующих изделий для организации производства.
- 2) Следует ли компании держать свой товар в необходимых количествах в созданных региональных дистрибуторских центрах? Если да, то как это отразится на цене товара (включать ли затраты в издержки на реализацию, уменьшая тем самым собственную прибыль, или повышать цену на препараты)?
- 3) Стоит ли компании строить собственные склады в случае создания постоянных запасов лекарств, или арендовать уже имеющиеся местные структуры?
- 4) На каких базисных условиях следует заключать контракты купли-продажи?

9. Кейс. Прямые иностранные инвестиции в Китай.

С 1978 г. руководство Китая начало осуществление перехода экономики от централизованно регулируемой к рыночной, параллельно сохраняя строгие политические рамки контроля со стороны коммунистической партии.

Стратегия включала ряд ключевых элементов:

- переход к фермерской системе хозяйствования (семейный подряд) в аграрном секторе взамен прежнего колlettivизма;

- внедрение на региональном уровне и в рамках отдельных предприятий системы управления, позволяющей создавать небольшие частные предприятия в сфере обслуживания и легкой промышленности;
- либерализация внешнеэкономической сферы.

Результатом стало резкое увеличение (с 1978 г.) объема внутреннего валового продукта. Продукция сельскохозяйственной отрасли увеличилась вдвое в 1980-е гг. В промышленности также наметился положительный рост, особенно в прибрежных районах Гонконга и территориях, граничащих с Тайванем, где иностранные вложения обеспечили увеличение производства как внутренних, так и экспортных товаров. В период с 1985 по 1990 г. ежегодные иностранные инвестиции достигли 2,7 млрд дол., а в 1997 г. эта цифра составила 45,2 млрд дол., сделав Китай вторым по масштабам реципиентом притока прямых иностранных инвестиций после США. Около 80% инвестиций поступили от других азиатских государств; Гонконга (который сейчас является частью Китая), Сингапура, Кореи и Японии, равное количество инвестиций поступило из США и стран Западной Европы. За последние 20 лет приток инвестиций послужил образованию в Китае 145 000 иностранных предприятий с объемом капиталовложений на сумму 216 млрд дол. По оценкам экспертов, эти инвестиции способствовали 20–30% экономическому росту в Китае в конце 1980-х и в 1990-е гг. К 1996 г. фирмы с иностранным капиталом создавали 12% промышленной продукции, концентрируясь на производстве игрушек, обуви, электроприборов, а также функционируя и в других секторах, требующих высокой концентрации труда. Причина увеличения инвестиций очевидна. С населением в 1,2 млрд чел. Китай представляет собой крупнейших потенциальный рынок в мире. Таможенные пошлины затрудняют выход на этот рынок экспортным товарам, в этом случае прямые иностранные инвестиции необходимы для использования огромного потенциала страны. Сочетание дешевой рабочей силы и налоговых льгот, особенно для предприятий, расположенных в специальных экономических зонах, делает Китай привлекательным центром, из которого можно снабжать азиатский и мировые рынки экспортными товарами. Трудности, стоящие иностранными фирмами в Китае вначале, были не так очевидны. Ослепленные размером и потенциалом китайского рынка, многие фирмы уделили недостаточно внимания проблемам ведения бизнеса в этой стране. В Китае огромное население. Несмотря на два десятилетия экономического роста, это все равно очень бедная страна – средний доход чуть превышает 700 дол. в год. Отсутствие покупательной способности предполагает слабый рынок для многих западных потребительских товаров, начиная с автомобилей и заканчивая электроприборами. Другая проблема – отсутствие развитой транспортной инфраструктуры и системы распределения. Компания «Пепси-Кола» столкнулась с этой проблемой в деятельности ее филиала в Чонг Инг. Муниципалитет Чонг Инг, включающий город и прилегающие к нему районы, населяет свыше 30 млн людей. По словам С. Чена, управляющего филиалом компании «Пепси-Кола», отсутствие хороших дорог и системы распределения означает, что он может обеспечить своей продукцией только половину населения. Проблемой также является высококонтролируемая бизнес-среда, которая может затруднить осуществление бизнес-трансакций и препятствовать изменению налоговых и уставных режимов. Например, в 1997 г. китайское правительство внезапно отменило схему налоговых скидок, которая делала импорт капитального оборудования в Китай привлекательным. Открывать предприятия в стране стало гораздо дороже. Кроме того, сложности связаны с недостаточным количеством квалифицированного персонала. Культурная революция породила поколение людей, у которых отсутствует базовое образование, считающееся на Западе разумеющимся. Лишь небольшое количество местного населения осознает сложность управления современным промышленным предприятием. Также существуют проблемы с местными партнерами совместных предприятий, которые либо неопытны, либо авантюристы. Один менеджер-американец, работающий на совместном предприятии, объяснил, что, когда он уволил 200 чел., чтобы снизить затраты, его китайский партнер на следующий день восстановил всех. Когда американец поинтересовался, почему их приняли на работу, партнер,

компания которого находилась в собственности государства, объяснил, что государственные учреждения обязаны снижать уровень безработицы. Увеличившиеся инвестиции в прибрежные районы Китая также вызывают опасения. Способность производить больше, чем необходимо, принимает угрожающие размеры в определенных сферах, оказывая негативное влияние на цены и доходы. Осознавая эти проблемы, западные предприятия снизили уровень инвестиций в Китай в конце 1997 и начале 1998 г. В июле 1997 г. компания «Крайслер» объявила, что закроет свой отдел сбыта в Пекине из-за перегруженности автомобильного рынка и меньшего, чем ожидалось, спроса на автомобили. Компания также заявила, что, продолжая работать на принадлежащем ей совместном предприятии в Шанхае по производству джипов, она больше не будет вкладывать деньги в экономику Китая. В то же время «Caterpillar Inc.» констатировала, что закрывает принадлежащее ей совместное предприятие в Китае по причине небольшого спроса на двигатели, которые производились предприятием. Финансовый кризис в Азии в конце 1997 – начале 1998 г. значительно сократил приток инвестиций из других азиатских стран, которые исторически всегда являлись важным их источником. Какое будущее ожидает долгосрочные прямые иностранные инвестиции в Китай и уровень долгосрочного роста, покажет время. Китайское руководство пыталось использовать разные тактики, чтобы найти поддержку для прямых иностранных вложений. Правительство взяло на себя обязательство вложить более 800 млрд дол. в проекты по инфраструктуре в течение следующих 10 лет, что должно, в частности, улучшить систему дорог в стране. Предоставляя преференциальные пошлины компаниям, вкладывающим деньги в определенные регионы, правительство стимулировало иностранные компании инвестировать внутренние территории Китая, где в настоящее время рынки не развиты. Правительство также придерживается макроэкономической политики, в которой делает упор на устойчивый экономический рост, низкую инфляцию и стабильную валюту – все то, что привлекает инвесторов. Решая проблему нехватки квалифицированного персонала, в 1997 г. правительство отдало распоряжение университетам открыть 30 бизнес-школ, чтобы обучить китайское население базовым навыкам бухгалтерского учета, финансирования и управления человеческими ресурсами. Хотя бум в Китае по притоку прямых иностранных инвестиций может немного утихнуть, страна по-прежнему останется притягательной для иностранных инвесторов.

Вопросы:

- 1) Выделите положительные и отрицательные аспекты инвестиционного климата в Китае.
- 2) Какие меры предпринимало китайское руководство для привлечения иностранных инвестиций?
- 3) Оцените китайский рынок с точки зрения иностранного инвестора.

Контрольные вопросы:

1. Как соотносятся по содержанию понятия «бизнес» и область предпринимательской деятельности экономических субъектов.
2. Какие великие географические открытия способствовали установлению экономических связей между государствами?
3. Какие монополистические союзы создавались на основе развития форм бизнеса?
4. Каковы причины появления финансового капитала как новой формы международного бизнеса?
5. Назовите сферы влияния различных финансовых групп на мировом рынке.
6. Как на развитие международного бизнеса повлияла деятельность международных организаций?
7. К чему приводит усиление влияния международного бизнеса на мировых рынках? Обоснуйте свою позицию.
8. Назовите основные международные организации, оказавшие влияние на развитие бизнеса в XX - начале XXI столетий.

9. Что повлияло на изменение природы международного бизнеса в конце XX – начале XXI столетий?
10. Кто является основоположником теории абсолютных преимуществ?
11. В чем заключается принципы абсолютного преимущества?
12. Назовите основоположника теории сравнительных преимуществ.
13. Обоснуйте принцип сравнительного преимущества.
14. Основные положения теории Хекшера – Олина.
15. Сформулируйте теорему Т.М. Рыбчинского.
16. В чем заключается парадокс В.Леонтьева?
17. Назовите детерминанты конкретных преимуществ Майкла Портера.
18. Причины появления неотехнологических теорий.
19. В чем суть теории «технологического разрыва»?
20. Дайте краткую характеристику теории «цикла жизни продукта».
21. Назовите ключевые факторы, определяющие изменения международной среды предприятия;
22. Какие этапы анализа международной среды следует выделять с учетом политических и социально-экономических изменений.
23. Каким образом оказывают влияние глобальные процессы на изменения в окружающей среде международного бизнеса?
24. Как влияют иностранные инвестиции на конкурентоспособность и устойчивость экономики?
25. Что является основными стимулами для развития сферы услуг? Какие отрасли становятся все более «услугооказывающими» внутренне и внешне?
26. Какие виды инновационных услуг наиболее востребованы в современном мире? Какое положение занимает Россия на международном рынке инновационных услуг?
27. Какие виды услуг наиболее эффективно развиваются в современном международном бизнесе? Каким образом Интернет влияет на развитие бизнеса?
28. Как связаны между собой инновации и развитие в бизнесе сферы услуг?
29. Какие российские услуги представляют интерес для международного бизнеса? Какие из российских услуг являются неконкурентными на международном рынке?

Тема 2. Деятельность ТНК на мировом рынке.

Вопросы для обсуждения

1. Теоретические основы возникновения, сущность и формы международных корпораций.
2. Роль ТНК в мировой экономике. ТНК и национальные интересы. ТНК и мировая политика.
3. Уровень транснационализации мировой экономики и групп стран.
4. Масштабы и особенности деятельности американских, европейских и японских ТНК.

Задания и задачи:

1. «Подходы к слиянию: интеграция или партнерство»

Вопреки сложившейся практике, многие новые глобальные корпорации из развивающихся стран не подчиняют, не превращают в подобные себе приобретенные зарубежные фирмы, а предоставляют им управленческую свободу (в совокупности с финансовой поддержкой), изначально ориентируясь на партнерские отношения, на создание стратегических союзов. Западные ТНК, опыт которых изучен более детально, в большинстве случаев интегрирует вновь приобретенные компании в единую финансовую, технологическую, организационную, информационную системы. «Дочки» теряют независимость и самостоятельность принятия решений, вынуждены подстраиваться под корпоративную культуру ключевого партнера. Основные отличия подходов представлены в таблице.

Подходы к развитию ТНК

	Интеграция	Партнерство
Организационная структура	Поглощение приобретенной компании	Сохранение приобретенной компании как отдельной организации
Деятельность	Централизация ключевых и вспомогательных функций	Выборочная координация некоторых видов деятельности
Руководство	Замена	Сохранение
Автономия	Отсутствует или очень ограничена	Практически полная
Темпы интеграции	Быстро	Постепенно

Задание.

- 1) Сформулируйте достоинства и недостатки партнерского подхода к работе с зарубежными дочерними компаниями.
- 2) Почему международные корпорации из развивающихся стран выбрали для себя этот подход, как наиболее подходящий?
- 3) Какие компании на ваш взгляд более других приспособлены к тактике партнерства? (обратите внимание на ресурсы приобретенной компании, характеристики компании-покупателя, факторы создания стоимости после слияния).
- 4) Подберите примеры, иллюстрирующие каждый из подходов.

2. Кейс. Многонациональные компании в Южной Корее.

Важную роль в процессе превращения хозяйства Южной Кореи в современную индустриальную экономику в течение последних 25 лет сыграли дифференцированные бизнес-группы, известные под названием «chaebol». «Samsung», будучи ведущей chaebol, в 2005 г. имела доходы в размере 72 млрд дол. и включала в себя ряд индустрий, выпускающих электротовары (это один из крупнейших мировых производителей чипов памяти для компьютеров), автомобили, занимающихся кораблестроением, авиационно-космическим комплексом и машинным оборудованием. За «Самсунгом» по размеру идут 3 другие chaebols – «Hyundai», LG («Lucky Goldstar») и «Daewoo». В сравнении с другими, меньшими по размеру, chaebols эти огромные дифференцированные промышленные группы вместе составляют около четверти ВНП Южной Кореи. Исторически chaebol в Южной Корее пользовалась дешевой рабочей силой, чтобы экспорттировать ряд товаров в индустриальные страны. В последние годы, однако, затраты на землю и труд в Южной Корее резко возросли, сводя к нулю важные источники конкурентного преимущества chaebol в международной экономике. По данным исследований разных стран, проведенным Международным институтом по развитию управления (IDM), Южная Корея занимает 24-е место из 41 развитых и развивающихся государств по показателю национальной конкурентоспособности за Таиландом и Чили, опережая Испанию и Мексику (трех ведущими странами были США, Сингапур и Япония). В отличие от японских предприятий, с которыми часто сравнивают компании Южной Кореи, некоторые chaebols часто страдают от относительно низкого качества и неудовлетворительного дизайна продукта. Однако, пытаясь удержать свою конкурентную позицию, chaebols в ответ на увеличившиеся затраты в Южной Корее стали расширяться в других странах, строя заводы там, где прямые затраты на труд меньше, а производительность выше, чем в родной стране. В 2003 г. например, «Daewoo» увеличила вложения в завод по производству видеомагнитофонов в Северной Ирландии для того, чтобы частично воспользоваться преимуществом дешевой рабочей силы. Средняя ежемесячная зарплата на заводе «Daewoo» по производству видеомагнитофонов в Куми (Южная Корея) была выше 1 300 дол., чем зарплата, выплачиваемая рабочим на подобном предприятии в Антриме (Северная Ирландия) 1 200 дол. Причем на ирландском заводе выработка каждого рабочего была на 20% выше. Другая причина для иностранных инвестиций со стороны chaebol – приобретение иностранных экономических

объектов, у которых было качество, дизайн, инженерные ноу-хау или наличие рынка – все то, чего недоставало chaebol. Например, в начале 2000 г. «Samsung» купила 40% AST, которая является одной из крупнейших компаний по производству персональных компьютеров в США, за 378 млн дол. Подобным образом «Hyundai Electronics Industries», дочерняя компания «Hyundai», второй по значимости chaebol, недавно купила американскую компанию по производству дисков «Maxtor» за 165 млн дол.. и подразделение «AT&T» по производству полупроводников за 340 млн дол. «Daewoo» тем временем приобретала автомобильные заводы в Восточной Европе, Вьетнаме и Бразилии, что являлось частью стратегии превращения в основного поставщика автомобилей в развивающиеся страны и при использовании низких трудозатрат для экспортирования своей продукции в развитые страны. Третья причина иностранной экспансии южно-корейских chaebols – успокоить правительства иностранных государств, которые начали выражать беспокойство по поводу увеличивающегося притока корейской импортной продукции в их экономику. Особенно это было заметно в Западной Европе, где в Европейский комитет направлялись иски, утверждающие, что фирмы Южной Кореи занимаются демпингом товаров на европейском рынке, продавая их по ценам ниже, чем их производственные затраты, в попытке приобрести доли на рынке и оставить европейские фирмы без работы. Южная Корея пытается всеми силами уйти от таких обвинений, основывая производственные мощности в Европе. Например, последняя жалоба против «Samsung» и «Hyundai» со стороны европейских производителей была по поводу того, что объем инвестиций в производство оборудования для транспортировки пород в три раза превысил объем вложений обеих chaebols в производство оборудования в Европе. Под таким давлением прямые иностранные инвестиции со стороны южнокорейских chaebols резко увеличились в последние годы. В 1997 г. южно-корейские фирмы вложили около 300 млн дол. в создание иностранных предприятий; к 2000 г. цифра достигла 1,5 млрд дол., в 2002 г. – 2,4 , а в 2004 г. объем инвестиций достиг рекордных 4,9 млрд дол. С 2005 г. 50% этих инвестиций направлялись в другие азиатские государства, 30 – в Северную Америку и 15% – в Европу. Однако финансовый кризис, который сильно затронул Южную Корею, привел к временному замедлению этой деятельности. Большинство chaebol имеют слишком много долгов и избыточной производственной мощности, чтобы проводить инвестиций на том уровне, который существовал в середине 1990-х гг. Крупнейшие chaebols на самом деле сейчас являются многонациональными компаниями. Например, в 2006 г. Организация Объединенных Наций поставила «Daewoo» на 52-е место среди крупнейших многонациональных компаний мира. «Samsung» сегодня имеет более 305 дочерних предприятий, расположенных в 65 странах. Наблюдатели ожидают, что экономика страны восстановится после кризиса. Когда это произойдет, вновь появится желание вкладывать деньги за пределами своей страны.

Вопросы

- 1) Обоснуйте основные способы вхождения на зарубежные рынки, используемые южнокорейскими фирмами.
- 2) Чем отличается деятельность южнокорейских корпораций на международных рынках от деятельности аналогичных компаний?

3.Кейс. История неудавшегося союза.

В 1994 г. «General Motors» и «Daewoo Group» в Южной Корее подписали договор, по которому каждая компания должна была вложить по 100 млн дол. в совместное предприятие на территории Южной Кореи под названием «Daewoo Motor Company». Предполагалось, что новая компания будет выпускать автомобиль среднего класса «Pontiac Le Mans» на основе популярной немецкой машины «Opel Cadett» («Opel» – дочерняя компания «General Motors», полностью находящейся в собственности Германии). Большая часть ежедневного управления совместным предприятием должна была осуществляться менеджерами «Daewoo» при ограниченном предоставлении технической и управленческой помощи со стороны менеджмента «General Motors». В то время многие оценивали этот союз как тактический ход со стороны обеих компаний. «General Motors» сомневалась в том, что

производство небольших машин может быть прибыльным в США, где трудозатраты очень высоки, поэтому находила много преимуществ в этом сочетании немецкой технологии и корейской рабочей силы. В то время Р. Смит, президент «General Motors», заявил корейским журналистам, что северо-американское представительство «General Motors», вероятно, будет импортировать от 80 тыс. до 100 тыс. машин в год, произведенных в «Daewoo Motor». «Daewoo Group» познакомится с превосходящими ее техническими на-выками GM и получит доступ к самому большому авторынку мира – США.

Спустя 8 лет, в течение которых союз нес финансовые потери, совместное предприятие потерпело крах при взаимных обвинениях со стороны «General Motors» и «Daewoo». С точки зрения «General Motors», дела пошли не так в 1997 г., как раз тогда, когда первый «Le Mans» скатился с поточной линии «Daewoo». Южная Корея возглашала демократию, поэтому по всей стране рабочие требовали повышения заработной платы. «Daewoo Motor» пострадала от серии ожесточенных забастовок, которые неоднократно останавливали производство «Le Mans». Чтобы разрешить данную ситуацию, «Daewoo Motor» увеличила зарплату более чем в два раза. Внезапно производить «Opel» в Германии стало дешевле, чем в Южной Корее (зарплата в Германии была выше, уровень производительности также сильно отличался, что требовало меньших затрат на рабочую силу).

Кроме того, проблемы вызывало качество машин, скатывавшихся с поточной линии «Daewoo». Часто на «Le Mans» ломалась электрическая система, а система тормозов выходила из строя уже после нескольких тысяч миль. Вскоре «Le Mans» приобрела репутацию низкокачественных машин, уровень продаж в США резко упал с 37 тыс. автомобилей в 2001 г. до 86% от самых высоких продаж 1998 г. В результате доля «Daewoo» на быстро растущем автомобильном рынке в Южной Корее также снизилась на 21,4% в 1997 г. и 12,3% в 2001 г.

Если «General Motors» была недовольна действиями «Daewoo», то разочарованию «Daewoo» в «General Motors» не было предела. В конце 1998 г. в результате переговоров господин Чунг заключил сделку о продаже 7 тыс. автомобилей «Daewoo Motor» в Восточной Европе. Руководство «General Motors» сразу же попыталось заблокировать сделку, указывая на то, что Европа является территорией немецкой дочерней компании «General Motors» «Opel». В конечном счете «Daewoo» согласилась ограничить продажу до 3 тыс. машин и более никогда не продавать их на территории Восточной Европы. Еще более испортились отношения, когда «Daewoo», разработав новую машину «Седан» и предложив «General Motors» продавать ее в США, получила отказ. Также менеджмент «Daewoo» утверждал, что низкие продажи «Le Mans» в США были связаны не с проблемами качества, а с недостаточными усилиями «General Motors» в сфере маркетинга.

Сложности достигли апогея в 2001 г., когда «Daewoo» предложила «General Motors» согласиться расширить производственные мощности совместного предприятия. По этому плану каждый партнер должен был вложить еще 100 млн дол., чтобы «Daewoo Motor» увеличила свой выпуск в два раза. Руководство «General Motors» отказалось от этого предложения по причине того, что увеличившиеся объемы не помогут компании до тех пор, пока совместное предприятие не повысит качество продукции. В конце 2001 г. руководство «General Motors» поставило условие «Daewoo» – либо «General Motors» выкупит долю «Daewoo», либо «Daewoo» выкупит долю «General Motors» в совместном предприятии. В конце концов «Daewoo» согласилась выкупить долю «General Motors». Разъединение было завершено в ноябре 2002 г. «Daewoo» должна была выплатить «General Motors» 170 млн дол.. в течение трех лет за ее долю в 50% в капитале «Daewoo Motor».

Вопросы:

- 1) Назовите основные причины и цели создания альянса «General Motors» с «Daewoo Group».
- 2) Обоснуйте выдвигаемые обеими сторонами взаимные претензии, возникшие в процессе функционирования альянса.
- 3) Каковы могли быть возможные варианты разрешения конфликта?

4. Заполните таблицу сравнительного анализа.

Виды и типы международных корпораций.

Виды международных корпораций	Характерные черты	Преимущества (достоинства)	Недостатки (слабые стороны)	Сфера (отрасли), примеры

5. Задание.

Проанализируйте различные рейтинги международных корпораций. Выделите сектора экономики, в наибольшей степени охваченные деятельность международных корпораций. Выделите основные страны базирования и страны, в которых деятельность международных корпораций получила широкое распространение.

6. География зарубежного бизнеса 20 ведущих российских ТНК

ЛОТО»								
«ОМЗ»								
«Акрон»								
Средне-взвешенный показатель								

Задание

Заполнить таблицу на основе Исследования ИМЭМО РАН, проведенное в начале 2011 г. в рамках международной программы по изучению ТНК развивающихся и постсоциалистических стран (EMGP).

Используя данные таблицы ответьте на следующие вопросы:

а) можно ли выделить среди ведущих российских инвесторов ярко выраженные региональные ТНК?

б) прослеживается ли в географическом распределении российских активов за рубежом влияние соседства и культурных связей?

Составьте рейтинг их присутствия в каждом регионе. В каких регионах прослеживается наибольший интерес у компаний нефтегазового сектора?

7. Проанализируйте географическое распространение крупнейших машиностроительных ТНК (по отраслям). Результаты представьте в виде таблицы.

Отрасль/Название ТНК	Ранг в общемировом рейтинге ТНК	Доход млрд долл.	Прибыль млрд долл.	Страна базирования (происхождения)
Компьютеры и Офисные машины:				
Электроника и электротехника:				
Производство автомобилей:				

8. Проанализируйте крупнейшие ТНК в металлургической промышленности, определите удельный вес стран по годовому обороту ТНК.

Название ТНК	Ранг в отрасли	Ранг в общемировом рейтинге ТНК	Годовой оборот, млрд долл.	Страна

9. Защита суверенитета государств от посягательств ТНК.

Комиссия ООН по транснациональным корпорациям разрабатывает защитные меры, которые могут использовать государства от посягательств ТНК. Проанализируйте эти меры. Результаты представьте в таблице.

Контрольные вопросы:

1. Какую роль играют ТНК в мировой экономике?
2. Какие изменения произошли в функционировании, производственном процессе, в системе управления ТНК в XXI веке?
3. Как влияют ИТ-технологии на деятельность ТНК;
4. Основные стратегии ТНК в современных условиях;
5. В каких отраслях экономики ТНК занимают доминирующее положение?
6. Сколько ТНК насчитывается в мире на текущий год?
7. Назовите крупнейшие ТНК по капитализации.
8. В чем заключается специфика деятельности микрокорпораций?

9. Какие изменения происходят в деятельности ТНК на современном этапе?
10. Перечислите основные статьи затрат ТНК из развитых стран.
11. Какие факторы влияют на выбор стратегии ТНК?
12. Какие основные факторы обуславливают рост конкурентоспособности на мировых рынках?
13. В каких секторах экономики сосредоточено большинство российских ТНК?
14. Перспективы развития и укрепления позиций российских ТНК на международном рынке.
15. Раскройте сущность понятия «транснациональные банки» и принципы их деятельности.
16. Какие операции ТНБ проводят на международном рынке и какие услуги предоставляют своим клиентам?
17. Какова практика регулирования деятельности ТНБ в отдельных странах. Особенности законодательного регулирования деятельности ТНБ в Германии и США.
18. Чем ТНБ отличается от крупного национального банка?

Тема 3. Конкурентоспособность в международном бизнесе.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие международной конкуренции, конкурентоспособности. Теории международной конкурентоспособности.
2. Конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии фирмы.
3. Источники конкурентоспособности фирмы.
4. Инновационные аспекты конкурентоспособности продукции фирмы на мировых рынках.
5. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности фирмы.
6. Детерминанты конкурентного преимущества стран и регионов.
7. Изменение места и роли предпринимательства в национальной и мировой экономике под воздействием международной конкуренции.

Задания и задачи:

- 1. Объясните понятие «конкурентное преимущество»?** Проанализируйте отрасль по своему выбору, используя модель 5 сил Портера. Опишите конкурентные преимущества России, используя ромб М. Портера. Шаги в каких направлениях, по вашему мнению, следует предпринять для преодоления сырьевой зависимости российской экономики?

- 2. Задание «Парадокс происхождения».**

Глобальная экономика делает доступными для организаций в разных странах знания и технологии, финансовые возможности и лучших специалистов. Но есть конкурентное преимущество, недоступное компаниям из развивающихся стран, – «образ страны на мировом рынке» играет против них. Профессор маркетинга Гарвардской бизнес-школы Ройт Дешпанде определяет это так: «Страна-производитель как бы выступает гарантом подлинности товара, и элитные продукты в сознании потребителя тесно связаны с определенными географическими регионами. Лучшие вина — это Франция, спортивные автомобили — Италия, часы — Швейцария. Если на рынке появляются товары из развивающихся стран, покупатель видит в них лишь копию, пусть и качественно сделанную. Поэтому такая продукция стоит дешевле. А ценники еще больше убеждают потребителей: эти страны не могут создавать продукцию высшего мирового качества». В пример приводятся такие компании как El Rey, чилийская винодельческая фирма Concha y Toro, индийский ИТ-консалтинг Infosys, или турецкий производитель холодильников Arcelik, которым вместе с

сотнями других компаний приходится продавать свои товары по более низким ценам, и не удается продвигать свою продукцию на мировом рынке.

Задание.

- 1) Что Вы думаете о «парадоксе происхождения»? Почему потребителям все еще важно видеть надпись «Сделано в ...», соответствующей своим представлениям, хотя все больше товаров производятся глобальными компаниями их составные части и комплектующие могут быть из десятков различных стран? Сохранится ли данный парадокс в будущем?
- 2) Проанализируйте пять стратегических подходов для преодоления «парадокса происхождения», предлагаемых Ройт Дешпанде. Обсудите предлагаемые стратегические подходы. Как вы считаете, какие потенциальные угрозы несет компании использование каждой из них?
- 3) Приведите примеры российских компаний, сталкивающихся с парадоксом происхождения? Какой подход подошел бы им?

3. Проанализируйте рейтинг крупнейших мировых корпораций Fortune Global 500, рейтинг BrandZ Top 100 Most Valuable Brands.

Задание:

- 1) Какие китайские бренды известны вам?
- 2) Каковы, по вашему мнению, причины, сдерживающие глобальную узнаваемость брендов китайских компаний?
- 3) Какие шаги следует предпринять китайским бизнесменам для исправления ситуации? И стоит ли ее исправлять? Или отсутствие глобальных брендов не слишком критично на фоне экономических успехов и их создание не приведет к формированию конкурентных преимуществ?

4. Ситуационная задача.

Особенности стратегии конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

АО по производству легковых автомобилей продаёт свою продукцию в развитых зарубежных странах под рекламным девизом: «Новый автомобиль – по цене подержанного». Доводка машин до уровня требований международных стандартов осуществляется за рубежом. На отечественном рынке АО является безусловным лидером и проводит жесткую ценовую стратегию. Высокие цены объясняются им неблагоприятной налоговой политической государства: в отпускной заводской цене в зависимости от схемы реализации доля налогов, включая акциз, составляет от 43 до 52% (на Западе – от 15 до 18%). Затяжная серия повышений цен сделала продукцию автозавода труднодоступной для рядового автолюбителя, который стал предъявлять все больший спрос на подержанные иномарки («secondhand»), не желая из своего кармана компенсировать АО низкие экспортные цены. В последнее время правительство резко повысило налоги на автомобили, ввозимые из-за рубежа (особенно на дорогие), так что общая сумма налогов, включая НДС, достигла 80%. Несмотря на эти протекционистские меры, остальные отечественные заводы находятся под угрозой банкротства. Однако данное АО намерено расширять и обновлять производство в альянсе с известной зарубежной фирмой. Средства для этого планируется получить от продаж автомобилей западного партнера, для которых АО собирается добиться от правительства льгот по налогам.

Вопросы и задания

- 1) В чем состоит и насколько перспективна такая политика конкуренции на отечественном и зарубежном рынках?
- 2) Насколько будет способствовать развитию отечественного производства политика, проводимая правительством?
- 3) Каковы ваши прогнозы в отношении перспектив конъюнктуры отечественного рынка легковых автомобилей?
5. Подготовьте презентацию на тему «Экспортный потенциал основных отраслевых комплексов, определяющих уровень конкурентоспособности российской продук-

ции на мировых товарных рынках». Презентация должна быть выполнена по следующим комплексам:

- топливно-энергетический,
- металлургический,
- химический,
- лесной,
- машиностроительный,
- оборонный комплекс.

6. Задание.

Шведская компания Electrolux – крупнейший производитель товаров в мире, лидер Европейского рынка (рыночная доля 20%). Группа Electrolux объединяет более 600 компаний в 40 странах мира, годовой оборот 80 млрд. шведских крон. В 80-е гг. стратегия компании заключалась в обеспечении роста за счет приобретений. За 10 лет Electrolux купила около 200 фирм, вложив более 4 млрд. американских долларов. Политика приобретения особенно усилилась с целью завоевания новых рынков сбыта в Италии, США, Испании. В широком присутствии на мировом рынке руководство компании видит возможность усиления давления на конкурентов. Для экономии размеров требуемых инвестиций в 80-е годы Electrolux создавала «свою империю» по всему миру, тем самым сокращая производственные расходы, затраты на дизайн и маркетинг. В США компания потратила 250 млн. долл. на покупку зданий и сооружений, но новые фабрики появлялись не так быстро, как хотелось бы. Эти трудности усугублялись войной цен в конце 80-х гг., в ходе которой некоторые розничные фирмы порвали свои связи с Electrolux в пользу более дешевых предложений. Подобные проблемы поставили компанию в серьезное положение в начале 90-х годов. Во втором квартале 1992 г. прибыль сократилась более чем наполовину. Компания Electrolux решила сконцентрировать свои усилия в бизнесе на электроприборах, где она особенно сильна. Неприбыльные области было решено диверсифицировать и сократить производство. В продажах компании основное место занимают электроприборы. Ассортимент их достаточно широк. Это бытовые электроприборы (около 55% продаж): электроприборы общественного пользования (кухонное оборудование, оборудование для промышленных производственных, крупные морозильные камеры, оборудование для химчисток); оборудование для местного и сельского хозяйства, для садоводов; промышленное оборудование (для обработки различных материалов, безопасности автомобилей). Кроме продукции компания предлагает следующие услуги: обслуживание любых приборов и оборудования, услуги прачечной и защитные устройства. За последние годы продажи электрооборудования сократились, прибыли от реализации бытовых электроприборов и промышленного оборудования уменьшились почти вдвое. Единственно прибыльным остался сектор электрооборудования для общественного пользования, где прибыль возросла на 16% при увеличении продаж на 13% за последний год. Условия конкуренции на данном рынке Электротехническая промышленность характеризуется наличием крупных корпораций и их растущей концентрацией. В 80-е гг. в результате слияния Philips и Whirlpool появился новый конкурент, который обошел по ряду показателей не только Electrolux, но и General Electric. Стратегия этой компании была направлена на улучшение качества и прибыльности производства, базируясь на трех главных принципах: следовать цели достижения эффективности производства путем улучшения качества продукции; промышленное приобретение относить на баланс компании; обновить структуру компании, для чего создать новую команду менеджеров. Новая компания наряду с General Electric была основным конкурентом Electrolux в США и Европе (где функционировало также и СП General Electric – GEC). В Германии пристального внимания заслуживает Bosch-Siemens. Все успешнее внедряются на европейский рынок Panasonic и Toshiba, но их деятельность сдерживается необходимостью инвестиций в промышленность европейских стран. Кроме того, за последние 20 лет их единственным новым продуктом были микроволновые печи, да и ос-

воение крупных сегментов рынка требует значительного времени. В поисках конкурентных преимуществ компании ищут новые и более эффективные пути развития, управления и использования своего превосходства. Philips – Whirlpool повышает качество обслуживания, гарантирует замену дефектного оборудования в течение 12 месяцев, причем гарантия действует независимо от страны приобретения товара покупателем. В Великобритании компания установила «Телефон заботы о клиентах». Снабжение запасными частями, предлагаемое в течение 10 лет, основано на единовременном платеже с премией. Вложенные клиентом средства в обслуживание возвращаются, если мастер не появится в течение двух рабочих дней после вызова. Компания также предлагает финансовые услуги, включая рассрочку платежа, финансирование операций, и др.. В условиях сильного давления конкурентов компания Electrolux считает устоявшейся маркетинговой реальностью свое стремление стать крупным поставщиком электронного оборудования и войти в тройку основных производителей электроприборов. Директор по маркетингу считает, что этого можно достичь путем крупномасштабной экономической экспансии и максимального использования сильных сторон конкурентов. Традиции компании диктуют, что основной целью ее деятельности должен стать высококачественный продукт. Новый товар должен быть результатом усилий отдела маркетинга, службы НИОКР и отдела развития. Ключ к успеху в маркетинге – в единстве сильного продукта и его марки, конкурентоспособных цен и эффективной системы логистики. Для достижения целей компании был разработан трехгодичный маркетинговый план в разбивке по рыночным сегментам. При этом план на два года был проработан детально, а на третий год составлен прогноз. Была разработана программа комплексного исследования рынка, цель которой – выявление основных групп клиентов и обеспечение продолжительного наблюдения за рынком розничной торговли.

Сегментация европейского рынка электроприборов осложняется множеством культурных и национальных различий. Производителям приходится подстраиваться под вкус и требования потребителей. Так, пользователи стиральных машин в Англии предпочитают машины с передней загрузкой, в то время как французы – сверху машины. Скорость вращения центрифуги в Италии должна быть ниже, чем в Германии, что связано с климатическими различиями в этих странах. Необходимо учитывать и движение «зеленых», которое оказывает довольно сильное противодействие производству холодильников, так как они выделяют в атмосферу фреон, разрушающий озоновый слой. Что же касается стиральных машин, «зеленые» протестуют против загрязнения воды и ее повышенного расхода. Electrolux придает сегментации первостепенное значение в маркетинге, считая ее единственным способом для правильной оценки ситуации на рынке. Компания использует метод «globalscan» (всеобъемлющий взгляд), который позволяет им решить такие вопросы, как стоимость, мнение, отношение, ожидание, поведение клиентов, сходство и различие между ними. Полученная информация и ее правильное использование дают возможность сократить издержки на маркетинг и повысить его эффективность. Основные особенности комплекса маркетинга компании Electrolux сводятся к следующим положениям. Позиционирование товара основывается на принципе достижения технологического и качественного лидерства на рынке электротехнических товаров. Отличительные преимущества обеспечиваются как в расчете на различных торговцев, так и на потребителей. И в том, и в другом случаях акцент делается на такие параметры, которые помогут создать положительный имидж фирмы, превосходящий конкурентов. Так же, как и конкуренты Electrolux признает важность послепродажного обслуживания, скорости доставки, условий платежа. Компания в своей практике использует как международные (Electrolux, Zanussi), так и региональные марочные названия, что позволяет учитывать местные традиции и различия, хотя не исключается применение международной марки. Организация маркетинговой деятельности построена таким образом, что за каждую марку отвечает один управляющий, в компетенцию которого входит контроль над реализацией соответствующего комплекса маркетинга и соответствием товара образцам марки.

Товарная политика. Отдел маркетинга сотрудничает с отделом развития и службой НИ-ОКР для того, чтобы производимые товары в наибольшей степени соответствовали ожиданиям клиентов. К традиционному набору стандартных требований (хорошее качество, экономичность в использовании, соответствующие размеры) в последнее время добавился повышенный интерес к дизайну. Капризные клиенты утверждают, что хороший дизайн улучшает творческий климат и повышает эффективность труда. Нередко дизайн нового товара играет ключевую роль в повышении спроса.

Ценовая политика. Как Electrolux, так и его конкуренты устанавливают цены на свою продукцию для разных сегментов. Для каждого сегмента Electrolux предлагает три-четыре варианта товаров, предназначенных для соответствующих уровней дохода покупателей, что позволяет охватить сегмент полностью.

Дистрибуционная политика. Компания считает важнейшими компонентами своего рыночного успеха сотрудничество и создание тесных деловых контактов с участниками каналов распределения. В связи с этим необходима координация всей сбытовой сети от производства до потребления с учетом предоставления услуг потребителю на разных уровнях распределения. Таким образом, клиент становится не только потребителем продукта, но и услуг всей этой цепочки. Выбор канала распределения компания связывает с позиционированием то вара, маркетинговой инфраструктурой и тенденциями рынков. На рынках, где прослеживается обычай концентрации розничной торговли, естественно, число контактов значительно сокращается. Например, в Англии шесть фирм розничной торговли электротоварами контролируют две трети этого рынка.

Коммуникационная политика. В стратегии продвижения товара внимание концентрируется вокруг отдельных фирм, а не корпораций в целом. Практикуются сделки с местными компаниями, поэтому соблюдаются местные культурные обычаи. Однако многие европейские страны не любят американцев в рекламе, поэтому реклама адаптируется с учетом рынка.

Вопросы и задания

- 1) Каковы глобальные и рыночные стратегии конкурирующих фирм на рынке электро-приборов?
- 2) Каким образом компании обеспечивают свои конкурентные преимущества? Как это отражается в позиционировании товара?
- 3) Каким образом компания Electrolux использует преимущества торговых марок?
- 4) Какие сильные стороны деятельности конкурентов использует компания Electrolux?
- 5) Какие факторы учитывает компания Electrolux при разработке плана маркетинга и в чем особенность планирования?
- 6) Проанализируйте принципы комплекса маркетинга Electrolux и укажите ее сильные и слабые стороны, учитывая позиции конкурентов. Какие направления совершенствования вы могли бы порекомендовать по всем составляющим комплекса маркетинга для упрочения рыночных позиций компании?

7. Подготовьте презентацию: «Средства повышения международной конкурентоспособности предприятия (фирмы)».

Эта работа выполняется на примере конкретной российской или зарубежной фирмы. В этой работе должна быть дана краткая характеристика фирмы, SWOT-анализ деятельности фирмы, подчеркнуты ключевые факторы успеха фирмы, конкурентные преимущества фирмы в глобальных масштабах.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит необходимость и сущность конкурентоспособности в международном бизнесе?
2. Почему необходимо достижение мирового уровня конкурентоспособности?
3. Каковы ключевые факторы конкурентоспособности и их приоритетность?
4. Как повышать прибыльность компании при сокращении цен в международном бизнесе?

5. Почему низкое качество обходится предприятиям и стране дороже, а системное обеспечение лучшего качества дешевле?
6. Дайте характеристику и классификацию факторов международной конкурентоспособности на рынках сырья и сельскохозяйственной продукции.
7. Дайте характеристику и классификацию факторов международной конкурентоспособности на рынках готовой продукции.
8. Дайте характеристику и классификацию факторов международной конкурентоспособности на рынке услуг.
9. Какие виды конкурентных преимуществ вы знаете?
10. Что может являться источником конкурентных преимуществ?
11. Какие преимущества дает предприятию устойчивое конкурентное положение?
12. Что означает внутреннее конкурентное преимущество и внешнее конкурентное преимущество?
13. Перечислите базовые конкурентные стратегии.
14. Какие конкурентные стратегии выделяют в зависимости от размеров и ресурсов предприятия?
15. Какие варианты подходов к формированию стратегии конкуренции существуют?
16. Каковы предпосылки применения стратегий: лидерства по издержкам, дифференциации, рыночной ниши?
17. Каковы риски применения стратегии дифференциации?

Тема 4. Межгосударственное и национальное регулирование международного бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. Система регулирования международного бизнеса. Виды межгосударственного регулирования международного бизнеса.
2. Роль международных организаций в регулировании и развитии международного бизнеса.
3. Двусторонние и многосторонние межправительственные соглашения о сотрудничестве.
4. Специфика национального регулирования международных отношений.
5. Партнерство государства и международного бизнеса.

Задания и задачи:

1. Кейс. Этапы развития внешнеторговой политики Ганы и Южной Кореи.

В 1980 г. уровень жизни в Гане и Южной Корее был приблизительно одинаковым. В 1980 г. показатель ВНП на душу населения в Гане составлял 250 дол., а в Южной Корее – 260 дол. К 2005 г. ситуация кардинально изменилась. В Южной Корее ВНП на человека – 9,700 дол., а в Гане – лишь 390 дол. В 1978 – 2005 гг. уровень среднего ежегодного роста ВНП в Гане составил менее 1,4%, Южная Корея достигла уровня 9% ежегодно в этих же временных рамках. Чем же можно объяснить различие в недавней экономической истории Ганы и Южной Кореи? Ответ неоднозначен, но отношение обоих государств к международной торговле может частично объяснить эту ситуацию. Исследование, проведенное Мировым банком, показывает, что правительство Южной Кореи проводило такую политику, которая поощряла участие компаний Южной Кореи в международной торговле. Действия правительства Ганы препятствовали вовлечению местных производителей в международную торговлю. Как следствие таких действий, в 1990 г. торговля составила 18% ВНП Ганы по сравнению с 74% в Южной Корее. В 1967 г. Гана стала первой независимой колонией Великобритании в Западной Африке. Ее первый президент К. Нkruma оказывал влияние на остальную часть континента своими идеями о панафриканском социализме.

Для Ганы это значило высокие тарифы на многие импортные товары, политику импортозамещения, а также принятие программы, которая не стимулировала предприятия Ганы к развитию экспортных операций. Результатом стала явная катастрофа, превратившая одну из самых процветающих африканских наций в одну из самых бедных. В качестве иллюстрации неверной внешнеторговой политики Ганы, разрушившей экономику страны, рассмотрим участие государства в продаже какао. Сочетание благоприятного климата, плодородной почвы и доступа к мировым судоходным путям дали Гане абсолютное преимущество в производстве какао. Это одно из лучших мест в мире для его выращивания. Как следствие, в 1967 г. Гана являлась самым большим производителем и экспортером какао в мире. Затем правительство независимой страны создало Государственный комитет, контролирующий продажу какао. Комитету было предоставлено право назначать цену на какао, и он стал единственным покупателем всего какао, выращиваемого в Гане. Комитет снизил оплату фермерам за какао, но в то же время продавал какао на мировых рынках по мировым ценам. Таким образом, он мог купить фунт какао у фермера за 25 центов и продать его за 50 центов. В сущности Комитет накладывал таможенные пошлины, выплачивая фермерам за какао значительно меньше, чем оно стоило на мировых рынках, а разницу помещал в государственную казну. Эти деньги использовались для финансирования правительственной политики по проведению национализации и индустриализации. В 1973 – 1989 гг. цена, которую Комитет по продажам установил фермерам в Гане, увеличилась на 6 пунктов, в то время как цена на потребительские товары увеличилась на 22 пункта, а цена на какао в соседних странах – на 36 пунктов! В реальном выражении фермеры Ганы каждый год получали все меньше и меньше от Комитета по продаже какао, мировые же цены увеличились значительно. В ответ фермеры Ганы перешли на производство необходимых продуктов питания, которые можно было продавать в Гане. Производство и экспорт какао в стране снизились на одну треть в течение следующих семи лет. В то же время попытки правительства Ганы выстроить индустриальную базу с помощью государственных предприятий закончились неудачей. Снижение доходов от экспорта погрузило страну в рецессию, за которой последовало снижение валютного резерва, что в свою очередь резко снизило способность страны оплачивать необходимый импорт. Торговая политика правительства Ганы, ориентированная на внутренний рынок, вылилась в перемещение ресурсов страны от доходной деятельности по выращиванию какао (где она имела абсолютное преимущество в мировой экономике) к выращиванию необходимых продуктов и производству, в котором у нее не было никаких преимуществ. Это неэффективное использование ресурсов страны нанесло серьезный ущерб экономике Ганы и сдерживало ее экономическое развитие. Рассмотрим теперь торговую политику, принятую правительством Южной Кореи. Мировой банк охарактеризовал торговую политику этой страны как ориентированную на внешний рынок. В программах правительства Южной Кореи особое значение уделялось низким таможенным пошлинам на промышленные товары (не на сельскохозяйственные) и стимулам для фирм, занимающихся экспортными операциями. С конца 1950-х гг. правительство Южной Кореи постепенно снижало тарифы на импорт с 60% от цены импортируемого товара до менее чем 20% от этой цены в середине 1980-х гг. На многие несельскохозяйственные товары таможенные пошлины были совсем отменены. К тому же количество импортируемых товаров, облагаемых квотами, было сведено на нет к началу 1980-х гг. В течение того же периода страна постепенно снизила субсидии, предоставляемые экспортерам из Южной Кореи, в среднем с 80% от их отпускной цены до менее чем 20% от их цены в 1994 г. За исключением сельскохозяйственного сектора (где удерживался контроль за импортом) Южная Корея постепенно двигалась к политике свободной торговли. Ориентация Южной Кореи на внешний рынок дала положительные результаты. Вначале экономический потенциал страны переместился от сельского хозяйства к производству трудоемких товаров, особенно текстиля, одежды и обуви. Большое предложение дешевой, но хорошо обученной рабочей силы усилило сравнительное преимущество Южной Кореи в трудоемком производстве. В последние годы, когда оплата труда

возросла, развивающимися в экономике были капиталоемкие производственные сектора, особенно это касалось производства моторных транспортных средств, полупроводников, бытовой электротехники и продвинутых материалов. В результате этого в Южной Корее произошли значительные изменения. В конце 1950-х гг. 77% населения были заняты в сельскохозяйственном секторе, сегодня эта цифра составляет менее 20%. В то же время рост ВНП благодаря расширению производства вырос с 10 до 30%, общий ВНП ежегодно увеличивался на 9%.

Вопросы:

- 1) Проведите сравнительный анализ действий правительств Ганы и Южной Кореи. Обоснуйте правительственные точки зрения.
- 2) В чем основные просчеты правительства Ганы? Могло ли оно своими действиями добиться лучших результатов?
- 3) Почему руководство Южной Кореи изначально пошло другим путем? (Используйте знания известных теорий международной торговли.)

2. Кейс. Прямые иностранные инвестиции в нефтяную промышленность Венесуэлы.

В 1976 г. Венесуэла национализировала свою нефтяную промышленность, закрыв эту сферу для иностранных инвесторов. Первоначальная цель была связана с необходимостью осуществления контроля над этим важным природным ресурсом в национальных интересах в противовес иностранным нефтяным компаниям. Результаты, однако, далеко не соответствовали ожиданиям. Государственная нефтяная монополия страны «Petroleos de Venezuela SA» («PDVSA») не могла разработать новые нефтяные месторождения с целью замены обедневших существующих резервов, и к середине 1980-х гг. добыча нефти в стране начала сокращаться. Столкнувшись с перспективой уменьшения доходов от эксппорта, в 1991 г. Венесуэла изменила свою политику и открыла доступ иностранным инвесторам к нефтяной промышленности. Правительство Венесуэлы обратилось к иностранным инвестициям по трем причинам. Во-первых, что у «PDVSA» не было достаточно капитала, чтобы провести инвестирование самостоятельно. Во-вторых, «PDVSA» не обладало технологическими ресурсами, и не владело методами работы основных мировых нефтяных компаний. Особенно это касалось проблем, связанных с поиском нефти, разработкой нефтяных месторождений и сложной системой очистки. Правительство осознало, что если «PDVSA» будет и дальше разрабатывать большое число нефтяных месторождений Венесуэлы, как она делала это раньше, то ей придется обратиться к иностранным компаниям за помощью. В-третьих, правительство верило, что «PDVSA» сможет использовать опыт работы в совместных предприятиях с иностранными компаниями с целью изучения методов современного менеджмента в данной отрасли промышленности. Предполагалось, что «PDVSA» в дальнейшем сможет использовать эти знания для повышения эффективности работы своих предприятий. Ориентировано в нефтяную промышленность нужно было инвестировать на сумму 73 млрд дол. Планировалось, как отметил Г. Рузен, президент компании «PDVSA», довести производство непереработанной нефти до 4 млн баррелей в день к 2002 г. и 7 млн баррелей в день к 2007 г. (в 1991 г. страна производила около 2,6 млн баррелей в день). Из 73 млрд дол. «PDVSA» рассчитывала вложить 45 млрд дол., недостающие 28 млрд дол., как предполагалось, вложат иностранные компании. Первый договор по прямым иностранным инвестициям был заключен в 1992 г. с «British Petroleum». «British Petroleum» согласилась инвестировать 60 млн дол. к 1995 г. для разработки нефтяного месторождения с ограниченными запасами, на которое она будет иметь право в течение следующих 20 лет. Используя исследования «British Petroleum», «PDVSA» обнаружила возможное месторождение сырой нефти в Восточной Венесуэле и вошла в состав совместных предприятий с другими иностранными партнерами с целью разработки этих зон. Если там обнаружат большие запасы нефти, то «PDVSA» будет деляться продукцией со своими партнерами. По условиям большинства договоров «PDVSA» получит 35% прибыли от любого успешного предприятия. Вместе с иностран-

ными инвесторами «Copoco» и «Total» «PDVSA» вкладывает деньги в существующее очистительное оборудование, которое может быть использовано для преобразования тяжелой сырой нефти в меньшую по весу дорогостоящую сырую нефть для экспорта. В итоге «PDVSA», «Shell», «Exxon» и «Mitsubishi» создали совместное предприятие с общим капиталом в размере 5,6 млрд дол., чтобы производить сжиженный природный газ на экспорт. К 1997 г. в Венесуэле осуществлялось более 40 развивающих проектов с привлечением иностранных нефтяных компаний к сотрудничеству с «PDVSA». Почти все основные нефтяные компании мира ведут какую-либо деятельность в стране (до 1991 г. в Венесуэле не было ни одной иностранной нефтяной компании). Выработка нефти в 1997 г. увеличилась, достигнув 3,5 млн баррелей в день по сравнению с 1,7 млн барреля в 1985 г.

Вопросы:

- 1) Охарактеризуйте цели и подходы правительства Венесуэлы к привлечению иностранных инвестиций в сферу нефтедобычи и нефтепереработки в разные периоды. Каковы при этом цели правительства?
 - 2) Обоснуйте возможность использования опыта Венесуэлы применительно к России.
- 3. Заполните таблицу. Роль международных организаций в развитии международного бизнеса.**

Международная организация	Государства-участники	Цели создания	Механизм воздействия на международный бизнес

4.Заполните таблицу. Специфика национального регулирования международного бизнеса в отдельных странах.

Страна	Основные черты национального регулирования международного бизнеса

5.Заполните таблицу. Межгосударственные соглашения, регулирующие международный бизнес.

Вид соглашений	Сфера действия и применения	Примеры

Контрольные вопросы:

1. Какие имеются взаимные предпосылки для сотрудничества между бизнесом и межправительственными учреждениями?
2. Назовите основные функции и основные учреждения ООН, создающие инфраструктуру для более успешного функционирования международного бизнеса.
3. Приведите примеры проектов ЮНКТАД по развитию предпринимательской деятельности.
4. Какие цели ставит перед собой Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) для развития международного бизнеса?
5. Проанализируйте основные функции ВТО и их влияние на развитие международного бизнеса.
6. Раскройте экономическую природу партнерства государства и международного бизнеса.
7. Дайте определение партнерства государства и международного бизнеса. Почему это партнерство является одним из проявлений либеральной экономики?
8. Какие формы партнерства государства и частного сектора вы знаете, что между ними общего и чем они различаются?
9. Каковы основные черты национального регулирования международного бизнеса в США и странах Европейского союза?

10. С какими законодательными ограничениями сталкиваются управляющие ТНК в большинстве развивающихся стран?
11. Чем вызвана необходимость реализации межгосударственного регулирования международного бизнеса?
12. Какова специфика воздействия региональных инструментов регулирования международного бизнеса?
13. В чем заключается суть проблемы двойного налогообложения?
14. Назовите основные особенности географического распределения межгосударственных соглашений о ликвидации двойного налогообложения и инвестиционных соглашений.

Тема 5. Выбор стран, рынков и способа интернационализации бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. Основные стадии интернационализации фирмой своего бизнеса: анализ преимуществ и рисков, связанных с выходом компании на внешние рынки; оценка фирмой собственных возможностей и способностей ведения международного бизнеса; анализ стратегических зон хозяйствования, внешних рынков и способа интернационализации бизнеса.
2. Методики анализа внешних рынков. Оценка и выбор метода проникновения на зарубежные (глобальные) рынки: классификация, преимущества и недостатки основных методов проникновения на глобальные рынки; использование эклектической теории Данинга для оценки и выбора фирмой метода проникновения на глобальные рынки; логика принятия решения фирмой в пользу прямого инвестирования по сравнению с другими методами интернационализации бизнеса; основные мотивы предпочтения прямого зарубежного инвестирования другим способам интернационализации бизнеса.
3. Обоснование способа ведения бизнеса в принимающей стране; оценка риска и определение издержек, связанных с ведением бизнеса в принимающей стране; оценка преимуществ и потерь для каждого из возможных видов торговых, кооперационных (контрактных) и инвестиционных моделей международного бизнеса, организуемых в принимающей стране; обоснование наиболее приемлемого вида бизнеса, способов его запуска, финансирования и реализации в принимающей стране.

Задания и задачи:

1. «Выбор международного проекта»

Один из ключевых факторов международного бизнеса – анализ проекта на начальном этапе, определение зон адаптации продукта к новому рынку.

При анализе проекта руководитель (специалист) обращает внимание на необходимость данного продукта на рынке, наличие/ отсутствие рыночных аналогов, возможность адаптации продукта; реализуемость данного проекта в контексте транспортных издержек, возможности организовать производство, наличие квалифицированных специалистов и управляемцев.

Ваша команда должна проанализировать возможности реализации бизнес-проектов, предложенных ниже.

- А) Продажа франшиз на открытие фитнес-клубов в Белоруссии;
- Б) Импорт итальянского вина в Китай;
- В) Совместное предприятие по пошиву модной одежды из льна в Китае;
- Г) Организация экологического туризма в Якутии;

Задание:

- 1) Проранжируйте предложения, исходя из потенциальной долгосрочности жизнеспособности каждого проекта

- 2) Составьте список достоинств и недостатков каждого предложения.
- 3) Объясните, как ключевые преимущества могут быть использованы, а недостатки – преодолены.

2. Задание «Страновое сравнение условий ведения бизнеса»

Специалист в области международного бизнеса, анализируя условия ведения предпринимательской деятельности в разных странах, применяет индексы, диагностирующие степень благоприятствования режимов. Данные индексы являются интегральными, рассматривают группу факторов, гарантирующих корпорациям, малому бизнесу и предпринимателям меру свободы, скорость решения сложных ситуаций, соответствие законодательства бизнес-практике.

В настоящем предлагается изучить и сравнить деятельность стран по двум индексам:

А) Индекс благоприятных условий ведения бизнеса (С 2003 года Всемирный банк и Международная финансовая корпорация (IFC) ежегодно проводят глобальное исследование «Ведение бизнеса» и публикуют его результаты в форме аналитического отчета, основной частью которого является рейтинг 183-х стран по показателю создания ими благоприятных условий ведения бизнеса. Одной из ключевых предпосылок исследования является необходимость для ведения хозяйственной деятельности прозрачных качественных правил, которые могут использоваться всеми экономическими субъектами. В связи с этим в рамках проекта оцениваются и отслеживаются изменения нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность местных, прежде всего малых и средних компаний, на протяжении всего их жизненного цикла — от создания и до ликвидации. В проекте участвуют более 6 700 экспертов в разных странах мира — консультанты по вопросам предпринимательской деятельности, юристы, экономисты, правительственные чиновники, а также ведущие ученые. В качестве 10 показателей (индикаторов регулирования предпринимательской деятельности), на основе которых рассчитывается совокупный рейтинг, используются: регистрация предприятий, получение разрешений на строительство, подключение к системе электроснабжения, регистрация собственности, кредитование, защита инвесторов, налогообложение, международная торговля, обеспечение исполнения контрактов, ликвидация предприятий);

Б) Индекс анткоррумпированности национальной экономики (к показателям, которые позволяют определить уровень коррупции в экономике, относятся следующие: уровень коррупции в стране/городе/регионе/секторе: практика коррупции (например, суммы и частота взяток, услуги, требующие больших платежей и т.д.); уровень коррупции: восприятие коррупции (например, возможность получения услуг за счет взяток, надежность дачи взятки, общее отношение к возможности подкупа и т.п.); показатели управления (например, независимость судебной власти, бремя регулирования, неформальный сектор); показатели общественного доверия (например, общий уровень доверия граждан к органам власти на общенациональном и местном уровнях; общее доверие к органам исполнительной, законодательной, судебной власти, правоохранительным органам и т.п.); эффективность деятельности бизнеса: риски коррупции бизнеса; другие критерии (свобода информации, политическая коррупция и т.п.)

Задание.

- 1) Какие данные можно получить из аналитических докладов Всемирного банка «Ведение бизнеса» и Глобальной некоммерческой организации «Transparency International»?
- 2) Как информация об условиях создания и ведения местного бизнеса (в основном мелкого и среднего), тенденциях, реформах может быть использована международными компаниями при анализе внешней среды?
- 3) Какие страны добились наибольшего прогресса в улучшении режима благоприятствования предпринимательской активности. Изучите рейтинги стран по представленным исследованиям за последние 2-3 года?
- 4) Найдите примеры, иллюстрирующие рост вовлеченности этих стран в международный бизнес (или отсутствие такового).

5) Какие действия, на ваш взгляд, могут помочь РФ подняться в рейтингах на более высокую позицию?

3. Выбор страны для ведения бизнеса.

Сингапур. Сингапур входит в десятку наименее коррумпированных стран мира, занимает первые места по уровню конкурентоспособности и признан одним из самых богатых по уровню доходов населения государством. Сингапур славится своей стабильностью, только вот в этой стране нет никаких природных ресурсов и стабильность достигается другими методами. Правила ведения бизнеса здесь простые и понятные. Во многом благодаря этому Сингапур является один из главных мировых деловых центров. Страна входит в десятки лучших для ведения бизнеса по версиям разных рейтингов. Всемирный банк отдает Сингапуру первое место в Doing Business уже несколько лет подряд. И всё это благодаря одной из самых совершенных и справедливых систем налогообложения, внедрению большого количества инноваций и низкому уровню вмешательства государства в экономику. Ставка налога на прибыль в этом островном государстве составляет 17%. При этом уже несколько лет здесь применяется одноуровневая система налогообложения прибыли, а значит, заплатив налог с прибыли компании, акционер не должен платить налоги с получаемых дивидендов. Одна из самых технологичных, чистых и безопасных стран к тому же предлагает достаточно лояльные программы для бизнес-иммигрантов. Получить статус постоянного резидента здесь можно, прожив на территории страны по рабочей визе более полугода или с помощью инвестиций в экономику.

Новая Зеландия. Новая Зеландия занимает лидирующие позиции во многих мировых рейтингах благоприятных условий для бизнеса. В 2013 и 2014 годах рейтинг Doing Business поставили её на третье место, а в 2012-м рейтинг Forbes — на первое. Территориально обособленная от остального мира страна считается одной из самых стабильных. Кроме того, она дружественно относится к предпринимателям, приезжающим сюда делать бизнес. У Новой Зеландии высокие показатели по критериям «личная свобода» и «защита инвесторов», а уровень коррупции, бюрократии и вмешательства государства в экономику чуть ли не самый низкий в мире. В стране достаточно высокий темп роста ВВП: в 2013 году он вырос на 2,5%, до \$170 млрд. Инвестировать здесь лучше в туризм и издательское дело или производить экологически чистые и диетические продукты. За вклад в развитие экономики государства можно получить гражданство. Стоит напомнить ещё и то, что Новую Зеландию регулярно признают одной из самых счастливых стран с высоким уровнем образования и здравоохранения.

Ирландия. В декабре 2013 года Евросоюз и международный валютный фонд перечислили заключительный транш Ирландии. Всего для безболезненного выхода из кризиса, разразившегося в 2010 году, страна получила около \$117 млрд. Спустя три года после кризиса Forbes и Bloomberg признали Ирландию лучшей страной для ведения бизнеса. В рейтингах Doing Business последние два года страна оказывается в первой двадцатке. Правительство Ирландии придаёт большое значение иностранным инвесторам: привлечь их удаётся благодаря гибкой системе налогообложения и другим финансовым инструментам. Во время кризиса рабочая сила подешевела, а снижение уровня безработицы происходит не очень быстро. Оклады растут не сильно, и иностранные компании активно нанимают новых сотрудников. Государство поддерживает нерезидентов, учреждающих новые компании на территории страны, — им могут быть предоставлены гранты в размере до 25% от суммы расходов компаний. Налог на доход, возникший в результате торговой деятельности, здесь платят по ставке 12,5%. Ирландия считается одним из главных перекрёстков торговых путей между Америкой и Европой — здесь хорошо тем, кто производит высокотехнологичные товары или предоставляет международные услуги. В Дублине расположены европейские офисы многих крупных технологических корпораций, например Google, Twitter, Facebook и LinkedIn.

Вопросы и задания:

- 1) Какие факторы учитываются при определении благоприятных условий для ведения бизнеса?
- 2) Учитывается ли отраслевая принадлежность компании при выборе страны базирования для ведения международного сектора?
- 3) Какие еще страны относятся к странам с благоприятными условиями для ведения бизнеса?
- 4) Проведите сравнительный анализ предложенных стран по условиям ведения бизнеса. Результаты представьте в виде таблицы.

4. Заполните таблицу. Основные стадии интернационализации фирмой своего бизнеса: анализ преимуществ и рисков, связанных с выходом компании на внешние рынки; оценка фирмой собственных возможностей и способностей ведения международного бизнеса; анализ, оценка и выбор принимающих стран, внешних рынков и способа интернационализации бизнеса. Раскройте содержание каждой стадии.

5. Создана новая компания по производству косметики. Фирма имеет собственное ноу-хау, ее продукт базируется на дикорастущем сырье приморской тайги. Объемы производства ограничены технологическими возможностями. Продукт компании конкуренто-способен по технико-экономическим параметрам, но упаковка имеет непривлекательный внешний дизайн. Рынок косметики насыщен, представлен продукцией известных российских и зарубежных фирм. Основное конкурентное преимущество фирмы – экологичность ее продукции. Сформулируйте и обоснуйте стратегию роста и конкурентную стратегию для компании.

6. Кейс «Российский бренд»

Крупная российская фабрика по производству одежды, построенная еще в советские времена, принимая во внимание сложную конкурентную ситуацию и новые тенденции ведения бизнеса, решает в качестве концепции управления выбрать маркетинг. Для успешного завоевания рынка, руководство компании считает необходимым создание не просто торговой марки, а регионального бренда, который в дальнейшем может стать инструментом завоевания других рынков.

Рыночная ситуация. В России активно развиваются предприятия, имеющие собственные бренды – «Sela» (бренд одноименный), «Панинтер» (бренд Paninter), «Август» (бренд OGGI), «Vassa» (бренд Vassa), «Русский трикотаж» (бренд «Твое»), «Энтон» (бренд одноименный), «Первомайская заря» (бренды «Зарина», «Kellermann», «Ci Mi», «Di più»), «ФОСП» (бренды «FOSP», «Onegin»), «Тверская швейная фабрика» (бренды «Kavalier», «Gintron»), компания «Глория Джинс» (бренд одноименный). Продукцию этих фирм можно встретить во многих престижных торговых центрах, их бутики соседствуют с Benetton, Mango, MEXX и пр. Данные производители подразделяются на две группы.

Первые - такие, как «Sela», «Панинтер», «Глория Джинс», «Первомайская заря», - ориентируются на массовый сегмент рынка брендированной одежды (цена одной вещи - не более 30-40 долларов). Другие - такие, как «ФОСП», «Энтон», «Vassa», «Oggi», - поставили перед собой более амбициозную задачу: освоить средний сегмент рынка одежды (от 50 долларов за вещь).

Если говорить о массовом сегменте рынка вообще, то во всех странах, в том числе и в России он самый большой: здесь работают сотни операторов, чьи обороты исчисляются десятками и сотнями миллионов долларов. Массовыми являются такие известные одеждуные бренды, как «Benetton», «Zara», «H&M», «Colins», «MEXX» одноименных компаний. Они предлагают товары преимущественно стиля - casual по относительно низким ценам. Для своих коллекций эти компании используют недорогие ткани (как правило, азиатские) и стандартные лекала. Поскольку прибыль в массовом сегменте зависит от оборота, каждая модель отшивается многотысячными сериями.

Средний сегмент рынка отличается, естественно, более высоким качеством товаров - это и более дорогие ткани, и разнообразные коллекции, и сложные дизайнерские решения, и более совершенные технологии пошива. Здесь речь идет об эксклюзивности: модель, как

правило, шьется не более чем в нескольких десятках экземпляров (для сравнения: Benetton выпускает не менее 500 экземпляров). Сочетаются промышленное производство и авторский взгляд, что обеспечивает узнаваемость концепции того или иного производителя. Ассортимент в среднем сегменте выстраивается более продуманно, чем в массовом.

Российским владельцам брендов сегодня принадлежит не более трех-четырех процентов швейного рынка (массовый и средний сегмент), но они агрессивно расширяют свою долю, ежегодно открывая десятки магазинов (как собственных, так и по франчайзингу) и увеличивая обороты в полтора-два раза. По темпам роста они сегодня опережают даже азиатских производителей, работающих на российский рынок.

Доля иностранных производителей, ежегодно увеличивается на 3-5% процентов, и этот показатель в ближайшее время будет только расти. Российский рынок одежды сегодня один из самых привлекательных для зарубежных компаний. Его емкость составляет порядка 23-25 млрд. долл. США, а темпы роста - около 25% в год.

Малоосвоенным остается сегмент люксовой одежды. Для ее производства требуются более дорогие ткани, необходимо отшивать коллекции еще более ограниченными партиями, следуя тенденциям моды.

Некоторые фирмы, работающие в среднем сегменте, планируют осваивать сегмент класса люкс. Несмотря на обилие западных брендов, ассортимент в российском luxuty достаточно однообразен. Сегодня поставщики дорогой одежды в России предлагают преимущественно слишком нарядную одежду, но она не является долгосрочным трендом. В данный момент в люксовом сегменте российского рынка одежды есть масса перспективных, малоосвоенных ниш - например, сегмент одежды для деловых женщин.

Деловая ситуация. Ранее компания работала в самом нижнем сегменте рынка, выпускавшая дешевую безмарочную одежду. Наличие старого оборудования, несоответствие одежды модной индустрии не позволяло фабрике конкурировать на рынке - ни по издержкам, ни по качеству, ни по дизайну. Компания была вынуждена выполнять заказы зарубежных производителей, используя их сырье и лекала.

Однако сейчас компания приняла решение о выборе новой стратегии развития, сосредоточив свои усилия на производстве брендированной одежды. При этом фирма планирует отказаться от привычной для российских фабрик работы «на склад» и выстроить бизнес-модель по западному образцу. А именно: наладить контакты с иностранными поставщиками тканей, регулярно посещать международные текстильные ярмарки и Недели моды, и главное - создавать промышленные коллекции модной одежды.

На основе рыночной и деловой ситуации выполните задание:

- 1) Сформулируйте миссию компании.
- 2) Проведите SWOT – анализ (определите благоприятные и неблагоприятные для бизнеса тенденции в маркетинговой среде, сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов).
- 3) Определите тип конкуренции на рынке.
- 4) Сформулируйте конкурентную стратегию компании.
- 5) Проведите сегментирование рынка, составьте портрет потенциального потребителя нашей компании.
- 6) Выберите стратегию позиционирования и охарактеризуйте ее, разработайте «позиционное утверждение».
- 7) Определите тип принятия решения о покупке нашего товара, характерный для большинства целевых потребителей, смоделируйте процесс принятия решения о покупке.
- 8) Разработайте идею и образ бренда.
- 9) Проанализируйте чувствительность спроса на продукцию компании к цене (на основе анализа факторов эластичности спроса).
- 10) Дайте рекомендации в отношении системы сбыта продукции компании.
- 11) Предложите методы продвижения бренда, определите и их соотношение в promotion-mix.

- 12) Выберите средства размещения и виды рекламы. Предложите рекламные аргументы для воздействия на целевую аудиторию.

Контрольные вопросы:

1. Каковы процедуры определения фирмой путей и способов интернационализации своего бизнеса?
2. Охарактеризуйте основные параметры и показатели общехозяйственной и рыночной конъюнктуры.
3. Назовите основные инструменты, используемые для сравнения стран, и опишите способы их применения.
4. Каковы особенности применения методов и процедур изучения международных рынков?
5. При каких обстоятельствах целесообразнее применять полевые методы исследования Международных рынков?
6. Чем отличаются методы изучения от методов выбора зарубежных рынков?
7. В чем заключаются преимущества и недостатки основных методов проникновения на Глобальные рынки?
8. Что собой представляет эклектическая теория Даннинга? Каким образом ее можно применить для оценки и выбора метода проникновения фирмой на зарубежные (глобальные) рынки?
9. Что собой представляет логика принятия решения фирмой в пользу прямого инвестирования по сравнению с другими методами интернационализации бизнеса?
10. Охарактеризуйте основные мотивы предпочтения прямого зарубежного инвестирования другим способам интернационализации бизнеса.
11. Назовите основные стадии обоснования способа ведения бизнеса в принимающей стране. Опишите действия, которые фирма должна совершить на каждой стадии.
12. Какими принципами следует руководствоваться при выборе зарубежного партнера (контрагента)?
13. Охарактеризуйте сильные и слабые стороны каждого из способов поиска зарубежного партнера (контрагента).
14. Какие существуют источники информации и способы оценки надежности потенциального зарубежного партнера. Какому из них стоит отдать предпочтение?
15. Как организуется работа по изучению зарубежных партнеров (контрагентов)?
16. Какие основные методы изучения и оценки конкурентов Вы знаете? Опишите их сильные и слабые стороны.

Тема 6. Оффшорный бизнес

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и признаки оффшорных юрисдикций
2. История и причины развития оффшорных юрисдикции
3. Примеры различных оффшорных зон и их использование
4. Налогообложение в оффшорных зонах
5. Виды оффшорных компаний. Оффшорные холдинговые компании. Оффшорные лицензионные компании. Оффшорные экспортно-импортные и торгово-закупочные компании. Оффшорные инвестиционные компании и фонды.
6. Основные мотивы использования оффшорных юрисдикций.

Задания и задачи:

1. Заполните таблицу.

Основные принципы оффшорного режима, характерных для всех оффшорных зон. Раскройте содержание каждого принципа, проиллюстрируйте примерами.

Принцип	Содержание	Примеры
Льготный характер налогообложения.		
Запрет на коммерческие операции на территории страны регистрации оффшорной компании.		
Стабильность оффшорного режима. Обычно в течение 15-25 лет с момента регистрации оффшорной компании учредителям гарантируется защита от неблагоприятных изменений в оффшорном режиме.		
Гарантия конфиденциальности информации о деятельности оффшорной компании, о ее владельцах		
Значительная свобода или практическое отсутствие валютного контроля, возможность проведения операций в любой иностранной валюте.		
Упрощенный бухгалтерский учет или его полное отсутствие.		
Упрощенный порядок управления оффшорной компанией		

2. Дайте характеристику следующим оффшорным зонам. Результаты представьте в виде таблицы.

- 1) Азиатско-тихоокеанский регион (Республика Сейшельы. Западное Самоа. Гонконг)
- 2) Европейский регион (Люксембург, Ирландия. Кипр. Княжество Лихтенштейн. Остров Мэн. Гибралтар).
- 3) Американский регион (Каймановы острова (Великобритания). Доминика. Панама. Британские Виргинские острова).

3. Рассмотрите организационно-правовые формы оффшорных компаний, результаты сравнительного анализа представьте в виде таблицы.

Контрольные вопросы:

1. Что такое оффшорная зона. Как связаны между собой следующие понятия: оффшорная зона, оффшорный бизнес, оффшорная компания?
2. Цели создания свободных экономических зон.
3. Коммерческие свободные зоны.
4. Промышленные зоны.
5. Свободные экспортно-промышленные зоны.
6. Свободная таможенная зона производственного типа.
7. Свободная таможенная зона торгового типа. Системы управления СЭЗ.
8. Требования к размещению СЭЗ. Законодательное регулирование деятельности хозяйствующих субъектов в СЭЗ
9. Оффшорные зоны как особый вид свободных экономических зон
10. Преимущества для стран -регистрации оффшорных компаний. Основные характеристики оффшорных зон.
11. Конфиденциальность ведения финансовых операций. Критерии выбора потенциальной юрисдикции для создания оффшорной фирмы. Юрисдикции с «умеренными» условиями налогообложения.
12. Специализация льготных территорий.
13. Категории оффшорных зон. Зоны, ориентированные на регистрацию имущества. Зоны, обслуживающие финансовые потребности бизнеса.
- Региональная структура оффшорного бизнеса.
14. Региональная характеристика оффшорного бизнеса.
15. Факторы, влияющие на выбор оффшорной зоны. Льготные режимы оффшорных зон
16. Факторы внешней среды, влияющие на условия организации и ведения Принципы оффшорных схем.

17. Рынок зарубежных услуг коммерческих банков. Залоговое кредитование.
18. Требования оффшорных зон к деятельности оффшорной компании.
19. Проблема конфиденциальности оффшорного бизнеса. Международные правовые системы. Упрощенная процедура управления оффшорной компанией.
20. Цель передачи авторских прав оффшорной компании.

Самостоятельная работа студентов.

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание реферата.

Целью написания реферата является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками с тем, чтобы на основе анализа и обобщения студенты могли сделать выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом. В отличие от теоретического семинара, написание реферата дает возможность научиться излагать мысли в письменном виде, способствует отработке научного стиля изложения.

В зависимости от использованного материала и назначения в учебном процессе рефераты бывают трех видов:

1. Исторический реферат.

В таком реферате студент должен раскрыть выбранную им проблему с исторической точки зрения, описав те подходы к рассмотрению данного вопроса, которые существовали в прошлом и сравнив их с настоящим. Это может быть подбор и краткое изложение содержания определенных статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованное в различных научных журналах за тот или иной период.

2. Проблемный реферат.

В данной работе студент должен привести несколько современных подходов по какой-либо теоретической проблеме, существующих в настоящем времени, высказать по этому поводу свою точку зрения с соответствующим обоснованием. Такой реферат может быть заслушан на теоретическом семинаре в виде доклада.

3. Обзорный реферат.

В указанной работе должны быть кратко изложены основные положения той или иной книги, монографии, другого издания, как правило, только что опубликованные, содержащие материалы, относящиеся к тому или иному изучаемому вопросу курса.

Реферат выполняется по одной из предлагаемых тем.

Объем работы должен составлять 15-20 печатных страниц. В конце работы приводится список использованных источников.

План реферата в общем виде можно представить следующим образом:

- Введение
- Основная часть, разделенная на пункты
- Заключение
- Список использованной литературы

Тематика рефератов

1. Оффшорные зоны международного бизнеса (понятие и виды особых экономических зон. Оффшорная зона как вид особых экономических зон. Примеры оффшорных зон.).
2. Стратегические альянсы в международном бизнесе (Понятие стратегического альянса в международном бизнесе. Возможные потери и преимущества от сотрудничества компаний в рамках стратегического альянса. Формы стратегических альянсов.).
3. Стратегические альянсы в отдельных сферах экономики (Примеры стратегических альянсов в отдельных сферах экономики. Основные факторы, влияющие на формирование стратегических альянсов в различных секторах экономики.).
4. Международные торговые сети (Понятие и виды международных торговых сетей. Стратегии развития, используемые международными торговыми сетями. Основные

направления экспансии международных торговых сетей. Примеры международных торговых сетей.).

5. Малое и среднее предпринимательство в сфере международного бизнеса (Сущность, основные достоинства малого и среднего предпринимательства, роль малого и среднего предпринимательства в сфере международного бизнеса, проблемы малого и среднего предпринимательства в сфере международного бизнеса.).
6. Тенденции развития малого и среднего предпринимательства в сфере международного бизнеса (Тенденции развития малого и среднего бизнеса в Европе, в США, в России).
7. Совместные предприятия в сфере международного бизнеса (Стратегии и мотивы создания совместных предприятий. Основные направления развития совместных предприятий в системе международного бизнеса.).
8. Совместные предприятия на рынках развивающихся стран (Общие тенденции развития совместных предприятий на рынках развивающихся стран. Проблемы совместных предприятий с участием российского капитала за рубежом.).
9. Интеграционные операции в международном бизнесе (Формы интеграционных операций в международном бизнесе. Мировые волны в развитии процессов слияний и поглощений. Основные тенденции в сфере слияний и поглощений.).
10. Крупнейшие мировые сделки по слиянию и поглощению (примеры мировых сделок по слиянию и поглощению. Защита компаний от «враждебного поглощения».).
11. Международный туристский бизнес (Понятие международного туризма как формы международного бизнеса. Тенденции в развитии международного туристского бизнеса. Основные туристские центры.).
12. Транспортное обеспечение международного бизнеса (Роль транспорта в международном бизнесе. Характеристика мировой транспортной системы. Транспортные технологии в международном бизнесе. Категории транспорта и их использование в международном бизнесе.).
13. Модели международного бизнеса (Способы проникновения компаний на зарубежные рынки и соответствующие им модели ведения международного бизнеса. Экспортно-импортная модель международного бизнеса. Лицензионная модель международного бизнеса. Инвестиционная модель международного бизнеса.).
14. Электронная коммерция в международном бизнесе (Понятие электронной коммерции, преимущества и недостатки. Основные модели электронной коммерции и особенности их реализации. Использование электронной коммерции в различных сегментах экономики и международного бизнеса.).
15. Международные биржи как постоянно действующий оптовый рынок (Понятие и классификация товарных бирж. Биржевой товар. Биржевые сделки. Крупнейшие биржевые центры по торговле товарами.).
16. Конкурентоспособность в международном бизнесе (Понятие конкурентоспособности в международном бизнесе. Составляющие национальных конкурентных преимуществ. Оценка международной конкурентоспособности стран и компаний.).
17. Деловая культура, этика и социальная ответственность в международном бизнесе (Понятие деловой культуры и значение кросс-культурных различий в международном бизнесе. Социальная ответственность компаний в международном бизнесе: зарубежный и отечественный опыт.).

18. Внешняя среда международного бизнеса (элементы внешней среды международного бизнеса. Правовой анализ внешней среды. Политический анализ внешней среды. Маркетинговый анализ внешней среды. Анализ культурной внешней среды.).
19. Поведенческие стереотипы в международном бизнесе (Характерные черты европейских поведенческих стереотипов (Франция, Англия, Германия); американского стереотипа (США); восточных поведенческих стереотипов (Китай, Япония) и др.).
20. Финансово-промышленные группы как форма многонациональных компаний (Основные характеристики финансово-промышленных групп в международном бизнесе. ФПГ США. ФПГ Германии. ФПГ Японии. ФПГ Южной Кореи.).
21. Оффшорные компании (Понятие и виды оффшорных компаний. Оффшорные холдинговые компании. Оффшорные лицензионные компании. Экспортно-импортные и торговько-закупочные оффшорные компании. Инвестиционные оффшорные компании и фонды.).
22. Иностранные инвестиции в международном бизнесе (Современные особенности международного инвестирования. Направления инвестиционной деятельности ведущих европейских стран. Направления инвестиционной деятельности США.).
23. Специфика предпринимательства в ведущих секторах мировой экономики (на примере топливно-энергетического комплекса, металлургической промышленности и банковской деятельности).
24. Налоговые последствия международных бизнес-операций и международное налоговое планирование (Особенности и принципы налогообложения международных бизнес-операций. Международное двойное налогообложение и его урегулирование. Законные способы оптимизации налогов в международном бизнесе: роль, виды и механизмы международного налогового планирования.).
25. Китайская Народная Республика в системе международного бизнеса (Место Китайской Народной Республики в системе мирохозяйственных связей. Особенности ведения бизнеса в Китайской Народной Республике. Интернационализация китайских компаний: модели и стратегии.).
26. Страны Латинской Америки в системе международного бизнеса (Роль стран Латинской Америки в системе мирохозяйственных связей. Факторы внешней среды деятельности компаний в Латинской Америке. Особенности ведения бизнеса в Латинской Америке: угрозы и возможности для российских компаний.).

Задания для самостоятельной работы студентов

Кейс № 1:

Глобализация и General Electric

Компания General Electric, основанная Томасом Эдисоном, является теперь крупнейшим промышленным конгломератом в Америке и производит широкий ассортимент товаров и услуг: от медицинских приборов, электрогенераторов, реактивных двигателей и бытовой техники до предоставления финансовых услуг и осуществления телевещания (GE владеет NBC, одним из трех ведущих телеканалов США). Эта гигантская компания с доходом почти в \$180 млрд. хорошо знакома с международным бизнесом. GE занимается производством и продажами за рубежом в течение десятилетий. Когда пост CEO компании занимал легендарный Джек Уэлч, главная цель GE состояла в том, чтобы быть № 1 или № 2 в глобальном масштабе в каждом виде бизнеса, которым она занималась. Для достижения этой цели Уэлч выбрал агрессивную стратегию ПЗИ. GE воспользовалась экономической слабостью Европы в период с 1989 по 1995 г., чтобы инвестировать в этот регион \$17,5 млрд., причем половина этой суммы была направлена на приобретение 50 компаний. Когда в 1995 г. произошло резкое обесценивание мексиканского песо, GE воспользовалась неопределенностью ситуации для покупки компаний во всей Латинской Америке. А когда

в 1997-1998 гг. начался экономический кризис в Азии, вызванный паникой на азиатских валютных рынках, Уэлч призывал своих менеджеров рассматривать эту ситуацию как благоприятную возможность для приобретения других фирм. В одной только Японии GE за 6 месяцев потратила на эти цели \$15 млрд.. В результате к концу эпохи правления Уэлча в 2001 г. GE поручала более 40% своих доходов за счет международных продаж, хотя в 1985 г. их доля составляла всего 20%.

Однако в эпоху Уэлча GE во многом оставалась американской компанией, ведущей бизнес за рубежом. Но под руководством его преемника Джонни Иммелта GE, по-видимому, собирается стать действительно глобальной компанией. Прежде всего зарубежные доходы продолжают расти быстрее, чем внутренние, и в 2007 г. их доля составила более 50% от суммы общих доходов. Эта экспансия стимулируется быстрым ростом экономик стран Азии, в особенности Индии и Китая. Сейчас GE продает Индии больше двигателей для широкофюзеляжных самолетов, чем Соединенным Штатам, и получает наибольшие выгоды от инвестиций в инфраструктуру, которые делает Китай, активно строящий аэропорты, железные дороги и электростанции. По оценкам аналитиков, в перспективе GE будет осуществлять от 55 до 60% своего бизнеса на международных рынках.

С учетом такого смещения акцента Иммелт постарался изменить организацию и методы работы компании. До недавнего времени все основные подразделения GE имели головные офисы в США и жестко контролировались из центра. Но в 2004 г. GE перевела головной офис подразделения медицинского оборудования в Лондон - родной город компании Amersham, которую недавно приобрела GE. Затем GE перевела головной офис подразделения, продающего оборудование нефтегазовым компаниям, во Флоренцию, Италия. А в 2008 г. GE перевела штаб-квартиру GEMopeu в Лондон. Более того, она предоставила больше полномочий своим менеджерам, отвечающим за работу в других странах. Для чего? Компания уверена, что для международного успеха она должна быть ближе к своим покупателям. Например, перевод GEMopeu в Лондон был обусловлен стремлением стать ближе к своим клиентам, находящимся в Европе и Азии. Руководителям GEHealthCare Лондон удобнее тем, что из него проще добираться в любую точку мира.

GE также перевела за рубеж свою исследовательскую деятельность. С 2004 г. она открыла собственные научно-исследовательские центры в Мюнхене (Германия), Шанхае (Китай) и Бангалоре (Индия). Расчет здесь делался на то, что открытие таких центров в странах с быстрорастущей экономикой позволит GE разрабатывать оборудование, лучше соответствующее местным потребностям. Например, GEHealthCare выпускает сканеры для магнитно резонансной томографии, каждый из которых стоит \$1,5 млн., но в шанхайском исследовательском центре разрабатывается сканер, который будет стоить \$500 000 и, скорее всего, станет хорошо продаваться в развивающихся странах.

Кроме того, в GE быстро формируется интернациональный состав топ-менеджмента. Прежде компания традиционно предпочитала нанимать менеджеров со Среднего Запада по причине их прочной приверженности американской трудовой этике, но теперь в высших коридорах власти все чаще можно слышать речь с иностранным акцентом. Менеджеры, отвечающие за работу компаний в отдельных странах, в прошлом часто были американскими экспатриантами, но теперь они, как правило, происходят из тех регионов, в которых работают. GE обнаружила, что местные национальные кадры менеджеров облегчают задачу продаж местным компаниям и правительствам там, где хорошее знание местного языка и культуры часто имеет решающее значение. Например, в Китае государство является крупным покупателем, и тесное сотрудничество с государственной бюрократией требует особого понимания местной культуры, которого трудно достичь иностранцам. Помимо интернационализации своих управленческих кадров GE часто направляет американских менеджеров за границу для дальнейшего развития управленческих навыков и участия в специальных мероприятиях компаний. В 2008 г. в качестве символического жеста GE Transportation, штаб-квартира которой находится в штате Пенсильвания, прове-

ла ежегодную встречу своих торговых представителей в итальянском Сорренто, а не, как обычно, во Флориде. «Это помогло американцам узнать, какие бывают задержки рейсов», — признался один из руководителей подразделений.

Вопросы

1. Почему GE так агрессивно покупала зарубежные компании? Какими благоприятными возможностями она хотела воспользоваться?
2. Чего пыталась добиться GE за счет перевода штаб-квартир своих подразделений в другие страны? Какие выгоды это могло принести компании? Принесли ли эти перемещения штаб-квартир выгоду Соединенным Штатам?
3. В чем заключалась цель «интернационализации» топ-менеджмента GE? Что, по вашему мнению, означала эта «интернационализация»?
4. Что говорит вам пример GE о природе действительно глобального предприятия бизнеса?

Кейс № 2: JCB в Индии

В 1979 г. JCB, крупный британский производитель строительной техники, создала совместное предприятие с индийским инженерным конгломератом Escors с целью производства автопогрузчиков для их последующей продажи в Индии. Доля Escors в этом СП составила 60%, а доля JCB - 40%. Это СП было первым в истории JCB, которая традиционно экспорттировала до двух третей своей продукции, производившейся в Великобритании, на рынки других стран. Однако высокие таможенные тарифы крайне затрудняли прямой экспорт в Индию.

JCB, вероятно, предпочла бы работать в Индии в одиночку, но в то время местные законы требовали, чтобы иностранные инвесторы создавали СП с местными фирмами. Но в любом случае, JCB понимала, что индийский рынок строительной техники на пороге бурного роста и в перспективе может стать очень крупным. Менеджеры JCB решили, что разумнее завоевать небольшой плацдарм в этой стране и таким образом получить преимущество перед зарубежными конкурентами, чем пассивно ждать, пока местный потенциал роста будет реализован.

Двадцать лет спустя СП продавало в Индии около 2000 погрузчиков и имело на местном рынке долю в 80%. Более того, после нескольких лет проведения государственной политики deregулирования индийская экономика начала быстро расти. Однако JCB понимала, что СП ограничивает ее способность к экспансии. С одной стороны, глобальный успех JCB основывался на использовании передовых производственных технологий и непрерывном усовершенствовании продукции, но, с другой стороны, компания не желала передавать свои ноу-хау совместному предприятию, где она не была главным собственником и, следовательно, не имела достаточных возможностей контроля. Меньше всего JCB хотела, чтобы эти ценные технологии были переданы из СП в Escors которая была одним из крупнейших производителей тракторов в Индии и вполне могла стать в будущем прямым конкурентом JCB. К тому же JCB не собиралась делать инвестиции в Индии, требуемые для вывода СП на новый уровень, без гарантий получения от этих вложений реальных долгосрочных выгод. В 1999 г. JCB воспользовалась шансом, появившимся вследствие изменения индийских законов, чтобы пересмотреть условия соглашения с Escors и приобрела 20% доли своего партнера, получив таким образом контроль над СП. В 2002 г. JCB довела этот процесс до логического завершения и, воспользовавшись дальнейшей либерализацией индийского законодательства, приобрела у Escors оставшуюся у нее долю акций СП, превратив таким образом совместное предприятие в собственную дочернюю фирму. Приблизительно в то же время JCB сделала инвестиции в принадлежащие ей заводы в США и Бразилии.

Добившись полного контроля над бывшим СП, JCB в начале 2005 г. увеличила свои инвестиции в Индии и начала строить второй завод для обслуживания быстрорастущего

индийского рынка. Одновременно JCB объявила о планах строительства собственного завода в Китае для обслуживания китайского рынка. Индия и Китай, две самые населенные страны мира, быстро развивались и переживали строительный бум, поэтому JCB, занимавшая в то время пятое место среди крупнейших в мире производителей строительного оборудования, стремилась расширять сюда международное присутствие, чтобы не отставать от своих глобальных конкурентов.

Главным образом это были Caterpillar, Komatsu, Volvo, которые агрессивно проникали на эти рынки. В 2008 г. появились признаки того, что зарубежные инвестиции JCB начинают приносить свои плоды. Товарная линейка расширилась со 120 машин в 2001 г. до более чем 250. JCB имела 47 дилеров и около 275 центров продаж, в Индии. Рыночная доля компании в этой стране составила 55%. Компания поднялась в отрасли на четвертую строчку, увеличив свою долю на глобальном рынке до 10%.

Вопросы

1. Какими стратегическими соображениями руководствовалась JCB при выходе на рынок Индии в 1979 г. и рынок Китая в 2005 г.? С учетом того что капитал для зарубежной экспансии всегда ограничен, стоит ли JCB увеличивать свое присутствие именно на этих рынках, а не на рынках более развитых стран, в частности западноевропейских?
2. Как вы считаете, почему JCB решила выходить на рынок Индии с помощью создания СП, а не каким-то другим способом?
3. Почему JCB просто не продала лицензию на свою технологию Escors?
4. Каковы были потенциальные недостатки совместного предприятия Escors и JCB?
5. В чем состояли выгоды и недостатки получения полного контроля над индийским СП?

Кейс №3:

Выращивание роз в Эквадоре

Сейчас в эквадорском городе Кайамбе 6:20 утра 7 февраля, и Мария Пачеко только что приехала на работу на служебном автобусе компании. Она натягивает толстые резиновые перчатки, надевает фартук поверх своего платья, украшенного национальной вышивкой, и берет в руки ножницы — теперь она готова к долгому рабочему дню. Мария обычно работает до двух часов дня, но через неделю наступит День св. Валентина, и Мария вместе с другими 84 работниками цветоводческого предприятия, вероятно, задержится до пяти вечера. К этому времени Марин срежет более 1000 роз. Через несколько дней эти розы будут доставлены самолетом в специальных контейнерах в северные страны, где они станут продаваться по предпраздничным ценам в цветочных магазинах Нью-Йорка, Лондона и других крупных и малых городов. Эквадорские розы быстро стали в мире роз тем же, чем является «Rolls-Royce» в мире автомобилей. Они имеют крупный бутон и необычно яркую цветовую гамму, включающую, к примеру, 10 оттенков красного — от малинового до ярко-алого.

Большинство из 460 эквадорских цветоводческих хозяйств, выращивающих розы, расположены в горных регионах Кайамбе и Котопакси, на высоте более 3000 м над уровнем моря, приблизительно в часе езды от эквадорской столицы Кито. Розовые кусты высаживаются на ровных полях у подножья потухших вулканов с заснеженными вершинами. Сверху кусты защищены специальным пластиковым навесом, имеющим высоту почти 6 м. Сочетание яркого солнца, плодородной вулканической почвы, горного воздуха и расположения вблизи земного экватора создает идеальные условия для роста, позволяя розам цвести практически круглый год. Эквадор, по-видимому, обладает сравнимым преимуществом в выращивании роз.

Коммерческое разведение роз началось в Эквадоре около 20 лет тому назад и с тех пор развивалось быстрыми темпами. Сейчас Эквадор является четвертым в мире крупнейшим производителем роз. Розы являются пятой по значимости статьей экспорта стра-

ны и поставляются во многие страны мира. Розовый бизнес имеет товарооборот в \$240 млн. и обеспечивает работой десятки тысяч человек. Население Кайамбе выросло за 10 лет с 10 000 до 70 000 человек — главным образом благодаря выращиванию роз. Доходы цветоводческих хозяйств и выплачиваемые ими налоги позволили привести в порядок дороги, построить школы и создать сложную ирригационную систему.

Мария работает с понедельника по субботу и получает \$210 в месяц, что, по ее словам, соответствует средней заработной плате в стране и намного превышает установленную в Эквадоре минимальную месячную заработную плату в \$ 120. Хозяйство, в котором она работает, предоставляет ей медицинскую страховку и делает выплаты в пенсионный фонд. За счет приема на работу женщин, подобных Марии, цветочная индустрия произвела в стране настоящую социальную революцию, благодаря которой матери и жены получили возможность лучше контролировать семейные расходы, в особенности связанные с образованием своих детей.

Несмотря на все выгоды, которые розы приносят Эквадору, где ВНП на душу населения составляет всего \$1080 в год, отрасль оказалась под огнем критики защитников природы. Крупные хозяйства обвиняются в ненадлежащем использовании пестицидов, фунгицидов и фумигантов для выращивания и экспорта безупречных по внешнему виду роз. В отчетах экологов сообщается, что работники часто окуривают розы в обычной рабочей одежде, не используя никаких индивидуальных средств защиты. Врачи и ученые утверждают, что многие из 50 000 работников отрасли имеют серьезные проблемы со здоровьем в результате воздействия на них вредных химикатов. Исследование, проведенное Международной организацией труда (МОТ), показало, что у работниц отрасли чаще случались выкидыши, чем в среднем по стране, и что 60% всех работников страдают от головных болей, тошноты, ухудшения зрения и переутомления. Одновременно критики отмечают, что их исследование затруднялось ограничениями на доступ в цветоводческие хозяйства с целью выяснения истинной ситуации на рабочих местах. МОТ утверждала, что некоторые производители роз используют детский труд, но это обвинение было решительно отвергнуто как владельцами цветоводческих хозяйств, так и властями Эквадора.

В Европе группы потребителей призывали Евросоюз потребовать от Эквадора улучшения состояния экологического контроля. В ответ на это некоторые эквадорские производители роз присоединились к программе, призванной помочь потребителям отличать добросовестных цветоводов от недобросовестных. Наличие у роз специального сертификата означает, что их производитель обучает работников работе с ядовитыми химикатами и снабжает их средствами индивидуальной защиты, а также приглашает врачей для еженедельного осмотра всех работников. Другие группы экологов требуют более жестких санкций, включая торговые, против тех эквадорских производителей роз, которые не имеют экологического сертификата, выданного уполномоченным агентством. Однако 14 февраля большинство покупателей забудут об этих проблемах: они просто захотят продемонстрировать свои чувства женам и подругам с помощью букетов прекрасных роз

Вопросы:

1. На чем основывается сравнительное преимущество Эквадора и выращивании роз?
2. Большая часть эквадорских роз продается в США и Европе. Кто в этих странах и каким образом выигрывает от импорта эквадорских роз? Кто проигрывает? Считаете ли вы, что выгоды импорта роз перевешивают его издержки?
3. Какие выгоды приносит экспорт роз Эквадору? Имеют ли эти выгоды какой то смысл для США и Европы?
4. Как развитым странам следует реагировать на сообщения о плохих условиям труда в этой отрасли? Следует ли импортерам каким-то образом сертифицировать эквадорских производителей и закупать розы только у тех из них, кто соблюдает строгие трудовые и экологические стандарты?

Задание:

- А) определите мотивы и цели стратегических альянсов;
- Б) определите преимущества (выгоды) от участия в альянсе для каждой компании;
- В) пользуясь различными информационными источниками, определите были ли достигнуты поставленные цели?

Примеры стратегических альянсов в российской промышленности:

- 1) Альянс Магнитогорского металлургического комбината с российской угледобывающей компанией «Белон»;
- 2) Альянс в целлюлозно-бумажной промышленности –совместное предприятие «Группа Илим». Образован холдингом «Илим Палп» и концерном «International Paper»;
- 3) Маркетинговый альянс компаний «Алроса» с транснациональной компанией «Де Бирс» о продаже алмазов на мировом рынке;
- 4) Альянс «АвтоВАЗ» с группой компаний Renault-Nissan» в автомобильной промышленности;
- 5) Генеральное соглашение о стратегическом партнерстве на 2005-2014 годы компаний «Газпром» и «ЛУКОЙЛ»;
- 6) Совместное предприятие «Нефтегазовая компания» - альянс компаний «Газпром нефть» и «ЛУКОЙЛ» в нефтяной и газовой промышленности;
- 7) Альянс группы компаний «Экотек» и компании «ВариоПак» в области упаковочных материалов в полиграфической промышленности;
- 8) Альянс в лесной и деревообрабатывающей промышленности компаний «Северно-Западная лесопромышленная компания» и «Светоч»;

Примеры МСА:

- 1) Microsoft + Scala Business Solutions (США и Голландия) Межотраслевой альянс: программное обеспечение и бизнес-консалтинг; Совместные маркетинг, обучение, продвижение и сертификация продукции; распространение логотипа Microsoft; совместные НИОКР с доступом к ноу-хау; расширение клиентской базы;
- 2) General Motors + Fiat (США и Италия); Внутриотраслевой альянс: автомобилестроение; Совместные производство, закупки и системы финансирования покупателей; унификация деталей и двигателей; освоение новых рынков сбыта; реструктуризация производства;
- 3) Rover + Honda (Великобритания и Япония); внутриотраслевой альянс: автомобилестроение; Совместное создание моделей автомобилей и систем поставок; обмен ноу-хау; освоение новых рынков сбыта;
- 4) Lufthansa + SAS (Германия, Швеция, Дания, Норвегия); Внутриотраслевой альянс: авиаперевозки; Глобализация деловых операций; выход на новые рынки; формирование отраслевых стандартов; расширение клиентской базы; оптимизация функций и издержек
- 5) SkyTeam (Air France + Delta Air Lines + CSA + Aeromexico + Korean Air (Франция, США, Южная Корея, Мексика, Чешская Республика); Внутриотраслевой альянс: авиаперевозки; Управление конкурентоспособности участников; глобализация деловых операций; расширение клиентской базы
- 6) Visa + American Express + Banksys + ERG + Interplay (США, Австралия, Голландия, Бельгия); Межотраслевой альянс: кредитные услуги, создание пластиковых карт, управление электронными трансакциями; Лидерство в технологиях и международных отраслевых стандартах; укрепление позиций в борьбе с сетями конкурентов.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости, промежуточную аттестацию обучающихся и итоговую государственную аттестацию выпускников.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме зачета.

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Понятие международного бизнеса и этапы его развития.
2. Основные теории международного бизнеса
3. Цели международного бизнеса
4. Формы международного бизнеса
5. Внешняя и внутренняя среда международного бизнеса
6. Понятие международной конкуренции, конкурентоспособности
7. Теории международной конкурентоспособности
8. Конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии фирмы
9. Источники конкурентоспособности фирмы
10. Инновационные аспекты конкурентоспособности продукции фирмы на мировых рынках
11. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности фирмы
12. Детерминанты конкурентного преимущества стран и регионов
13. Изменение места и роли предпринимательства в национальной и мировой экономике под воздействием международной конкуренции
14. Основные качественные изменения в международной конкуренции под воздействием распространения предпринимательского способа ведения бизнеса
15. Теоретические основы возникновения, сущность и формы международных корпораций
16. Роль ТНК и ТНБ в мировой экономике
17. ТНК и национальные интересы
18. ТНК и мировая политика
19. Уровень транснационализации мировой экономики и групп стран
20. Масштабы и особенности деятельности американских, европейских и японских ТНК
21. Проблемы и перспективы развития ТНК и ТНБ
22. Российские ТНК на мировом рынке
23. Система регулирования международного бизнеса
24. Виды межгосударственного регулирования международного бизнеса
25. Роль международных организаций в регулировании и развитии международного бизнеса
26. Двусторонние и многосторонние межправительственные соглашения о сотрудничестве
27. Специфика национального регулирования международных отношений
28. Партнерство государства и международного бизнеса
29. Сущность международного предпринимательства и основные факторы его развития
30. Уровни интернационализации бизнеса
31. Мотивы и модели международного предпринимательства
32. Методы интернационализации предпринимательства и степень риска
33. Организационные формы и субъекты международного бизнеса
34. Контрактные модели ведения международного бизнеса
35. Факторы и мотивы, влияющие на выбор способа зарубежного инвестирования
36. Система международного финансирования инвестиционной деятельности
37. Международное проектное финансирование прямых инвестиций
38. Финансирование новых компаний международными фондами прямых инвестиций
39. Международное венчурное финансирование научных исследований и разработок
40. Региональные формы привлечения иностранных инвестиций
41. Виды свободных (особых) экономических зон
42. Основные стадии интернационализации фирмой своего бизнеса
43. Методики анализа внешних рынков
44. Процедуры и методы выбора зарубежного рынка

45. Оценка и выбор метода проникновения на зарубежные (глобальные) рынки
 46. Обоснование способа ведения бизнеса в принимающей стране

Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости студентов

Для определения уровня сформированности компетенции(й) предлагаются следующие критерии оценки (экзаменационного ответа, ответа на зачете, творческой работы, контрольной работы и др.):

86-100 баллов студент освоил учебный материал в полном объеме, что свидетельствует о формировании высокого уровня соответствующих компетенций;

74-85 баллов студент освоил учебный материал в полном объеме, что свидетельствует о формировании хорошего уровня соответствующих компетенций;

61-73 баллов студент освоил учебный материал в полном объеме, что свидетельствует о формировании удовлетворительного уровня соответствующих компетенций;

менее 61 балла студент не освоил учебный материал в полном объеме, что свидетельствует об отсутствии соответствующего уровня компетенций;

Основными технологиями оценки уровня сформированности компетенции(й) являются:

- Стандартизованный тест с дополнительным творческим заданием (анализ текста, ситуационные задачи и др.);

- Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости студентов:

Общее количество баллов 100

Количество рубежных контролей – 2

Текущая работа студента оценивается в 60 б., в т.ч.

Виды работ	Итог за рубеж
1 рубеж	
Посещение лекций и наличие конспекта	0-1
Письменный опрос в начале семинарского занятия	0-4
Выступление на семинаре	0-6
Дополнение выступлений, активное участие в дискуссии, подготовка раздаточного материала, презентации	0-4
Самостоятельная работа	0-3
Решение задач	0-4
Рубежное тестирование	0-8
Итого	0-30
2 рубеж	
Посещение лекций и наличие конспекта	0-1
Письменный опрос в начале семинарского занятия	0-2
Выступление на семинаре	0-6
Дополнение выступлений, активное участие в дискуссии, подготовка раздаточного материала, презентации	0-4
Самостоятельная работа	0-4
Решение задач	0-8
Рубежное тестирование	0-5
Итого	0-30
Всего	0-60
Зачет	0-40
Итоговый рейтинг	0-100

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины предполагает 40 баллов, в т.ч. написание итогового теста 20 баллов, выполнение итогового задания 20 баллов

Данные контрольно-оценочные технологии обеспечивают формирование соответствующих компетенций у обучаемых.

Список источников:

Основная литература:

1. Международный бизнес. Теория и практика: учебник / под ред. А. И. Погорлецкого, С. Ф. Сутырина. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 733 с.
2. Мировая экономика и международный бизнес : учебник / кол. авт.; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина. — 5-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2014.
3. Международные экономические отношения. Учебник. Под ред. Б. М. Смитиенко. М., ИНФРА-М, 2012.
4. Хасбулатов Р.И. Международные экономические отношения – М.: Юрайт, 2012.
5. Пивоваров С., Максимцев И., Тарасевич Л. Международный менеджмент: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2013. -720 с.
6. Хилл Ч. Международный бизнес. СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

Дополнительная литература:

1. Бернское соглашение железных дорог по перевозке грузов и пассажиров, 1980 г.
2. Венская конвенция о договорах международной купли-продажи товаров, принятая в 1980 г. (вступ. в силу 01.01.88 г.)
3. Женевская конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов, 1956г.
4. Женевская конвенция УНИДРУА о представительстве в международной купле-продаже товаров, 1983 г.
5. Конвенция ООН о морской перевозке грузов (Гамбургские правила), 1978г.
6. Конвенция ООН о международных переводных векселях и международных простых векселях, 1988 г.
7. Оттавская конвенция УНИДРУА « О международном финансовом лизинге», 1988 г.
8. Парижская конвенция об охране промышленной собственности, 1883 г.
9. Публикация Международной торговой палаты «Унифицированные правила и обычаи для документарных аккредитивов» (в ред. 1993 г.)
10. Публикация Международной торговой палаты «Унифицированные правила по инкассо» (в ред. 1995 г.)
11. Таможенный Кодекс РФ (утв. Федеральным законом от 28.05.03 г. № 61-ФЗ, вступил в действие с 01.01.04 г.)
12. Федеральный закон от 08.12.03 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности в РФ»
13. Федеральный закон от 08.12.03 г. № 165-ФЗ «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров» (в ред. Федерального закона от 18.02.06 № 26-ФЗ)
14. Федер. закон РФ от 21.05.93 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе» (с изм. и доп.)
15. Фед. закон от 24.11.96 г. № 1332-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ»
16. Федеральный закон от 16.09.98 г. № 158-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»
17. Федеральный закон от 27.12.02 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании»
18. Федеральный закон от 29.06.04 г. № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле»
19. Федеральный закон от 26.06.91 г. № 1488-1 (в ред. от 25.02.99 г.) «Об инвестиционной деятельности в РСФСР»
20. Федер. закон от 09.07.97 г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в РФ»
21. Федеральный закон от 30.12.98 г. № 164-ФЗ «О лизинге» (с изм. и доп., внесенными

22. ФЗ от 29.01.02 г. № 10-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)»)
23. Диденко Н.И., Скрипнюк Д.Ф., Хмельницкая З.Б., Полякова А.Г., Колмаков В.В., Радион М.А. Международные экономические отношения: учеб. пособие. Авт.колл.. – Тюмень: «ТГАМЭУП», 2008.
24. Международная экономика: Учеб. пос./Н.И. Диденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2007.
25. Международные экономические отношения: учебник В.Е. Рыбалкин, Ю.А. Щербанин, Л.В.
26. Балдин и др; под ред. В.Е. Рыбалкина. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005.
27. Мировая экономика в век глобализации: Учебник / О.Т. Богомолов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007.
28. Мировая экономика. Глобальные тенденции за 100 лет / Под ред. Королева И.С. – М.: Юристъ, 2003.
29. Мировая экономика и международные экономические отношения. Ч.1: учебник / под ред. Р.И.Хасбулатова. – М.: Гардарики, 2006.
30. Мировая экономика и международные экономические отношения. Ч.2: учебник / под ред. Р.И.Хасбулатова. – М.: Гардарики, 2006.
31. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник/под ред. А.С. Булатова, Н.Н. Ливенцева. – М.: Магистр, 2008.
32. Мировая экономика и международный бизнес : учебник / кол. авт.; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина. – 5-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008.
33. Мировая экономика: прогноз до 2020 г./под ред. акад. А.А. Дынкина/ИМЭМОРАН. – М.: Магистр, 2007.
34. Мировая экономика: учебник / под. ред. Б.М. Смитченко. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009.
35. Мировая экономика: учебное пособие для студентов, обуч. по спец. «Мировая экономика» / И.П. Гурова. – 3-е изд. перераб. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009.
36. Портер Е. Майл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
37. Управление международной компанией: Учебник / Под ред. В.И. Королева – М.: Экономистъ, 2005.
38. Волков Г.Ю., Солодков Г.П. Международная торговля. - Ростов н/Д: Феникс, 2008.
39. ВТО: механизм взаимодействия национальных экономик. Угрозы и возможности в условиях выхода на международный рынок /под ред. С.Ф. Сутырина. – М.: Эксмо, 2008.
40. Горбунова О.А. ВТО: основы функционирования и проблемы присоединения России: учебное пособие / О.А. Горбунова, И.В. Минченкова. – 2-е изд. – М.: Изд.-торгов. корпорация «Дашков и К°», 2010.
41. Грязнов, Э. А Наука в России: современное состояние и стратегии возрождения:
42. Транснациональные корпорации в инновационном пространстве России. М, Наука 2006
43. Доклад о развитии человека 2009. Преодоление барьеров: человеческая мобильность и развитие. / Пер с англ. – М.: Издательство «Весь Мир», 2009.
44. Доклад о развитии человека 2007/2008. Борьба с изменениями климата: человеческая солидарность в разделенном мире: пер. с англ. М.: Весь мир, 2007.
45. Ерохин В.Л., Лякишева И.Н., Трухачев В.И. Международная торговля. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008.
46. Конина Н. Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний М.: Проспект, 2005.
47. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения / Под. ред. Красавиной Л.Н. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006.
48. Международные валютно-кредитные отношения: Учебник / Под общ. ред. Н.П. Гусакова. – М.: ИНФРА-М, 2008.

49. Мировое хозяйство: динамика, структура производства, мировые товарные рынки (вторая пол. XX - нач. XXI в.): уч. пос. (ГРИФ) / Фаминский И. П. – М.: Магистр, 2010.
50. Чумаков А.Н. Глобализация. Контуры целостного мира: монография – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2010.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС)

1. Банк данных «Библиотека копий официальных публикаций правовых актов» [Электронный ресурс]. URL: <http://lib.ksrf.ru/>
2. Все о праве: компас в мире юриспруденции [Электронный ресурс]. URL: <http://www.allpravo.ru/library>
3. Государственная публичная историческая библиотека России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.shpl.ru/>
4. Информационно-правовая система «Законодательство России» [Электронный ресурс]. URL: www.pravo.gov.ru/ips
5. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/>
6. Классика Российского права [Электронный ресурс]. URL: <http://civil.consultant.ru/>
7. Научная библиотека МГУ имени М.В. Ломоносова [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nbmgu.ru/>
8. Научная электронная библиотека // elibrary.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://elibrary.ru/>
9. Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: www.pravo.gov.ru
10. Официальный сайт компании «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/>
12. 11.Правовая система «Референт» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.referent.ru/>
13. Правовые системы «Кодекс» // Нормативно-правовые акты [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kodeks.ru/>;
14. Правотека [Электронный ресурс]. URL: <http://pravoteka.ru>/
15. Сайт лаборатории теоретических исследований права и государства [Электронный ресурс]. URL: <http://teoria-prava.hse.ru/>
16. Федеральный правовой портал «Юридическая Россия» [Электронный ресурс]. URL: <http://law.edu.ru/>
17. Электронная библиотека // Право России // ALLPRAVO.RU[Электронный ресурс]. URL: <http://www.allpravo.ru/library/>
18. Электронная библиотечная система [Электронный ресурс]. URL: <http://www.book.ru>
19. Юридический портал "Канал юристы" [Электронный ресурс]. URL: <http://lawcanal.ru/>
20. Юридический портал "Согласно закону"[Электронный ресурс]. URL: <http://www.underlaw.ru/>
21. База документов Юридического центра МЭТР" -<http://www.arbitr.spb.ru/cgi-bin/urls.pl?docsall>
22. Бизнес-словарь-<http://www.businessvoc.ru/>
23. Центр коммерческого права-<http://www.commerciallaw.com.ru/>
24. Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства-<http://www.nisse.ru/>
25. Законы в схемах и таблицах : Информация для малого бизнеса-<http://www.conseco.ru/rus/index.html>
26. Формы документов для регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей-<http://www.internetpravo.narod.ru>
27. Ассоциация стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН), The Association of South-East Asian Nations (ASEAN) – www.aseansec.org

28. Всемирная торговая организация (ВТО), The World Trade Organisation (WTO) – www.wto.org
29. Группа Всемирного банка, The World Bank Group – www.worldbank.org
30. Европейский союз, The European Union – europa.eu
31. Институт международной экономики, Institute for International Economics – www.iie.com
32. Институт транснациональных корпораций – www.itnc.ru
33. Информационное агентство Wright, The Wright Investors service – www.corporateinformation.com
34. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) – www.unctad.org
35. Международная ассоциация развития (МАР), The International Development Association (IDA) – www.worldbank.org/ida
36. Международный банк реконструкции и развития, International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) – www.worldbank.org/ibrd
37. Международный валютный фонд (МВФ), The International Monetary Fund (IMF) – www.imf.org
38. Международная торговая палата (МТП), The International Chamber of Commerce (ICC) – www.iccwto.org
39. Международная финансовая корпорация (МФК), The International Finance Corporation (IFC) – www.ifc.org
40. Многостороннее агентство по инвестиционным гарантиям (МАИГ), The Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) – www.miga.org
42. Министерство финансов РФ – www.minfin.ru
43. Министерство экономического развития и торговли РФ – www.economy.gov.ru
44. Нью-Йоркский центр изучения миграции, The Centre for migration studies – www.cmsny.org
45. Организация объединенных наций (ООН), United Nations (UN) – www.un.org
46. Организация стран-экспортеров нефти (ОПЕК), The Organisation of the Petroleum Exporting Countries (OPEC) – www.opec.org
48. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) – www.oecd.org
49. Программа развития ООН (ПРООН), United Nations Development Programme (UNDP) – www.undp.org
50. Российская ассоциация международных исследований – www.rami.ru
51. Североамериканское соглашение о свободной торговле, The North American Free Trade Agreement (NAFTA) – www.nafta-sec-alena.org
52. Союз стран Карибского бассейна, The Caribbean Community and Common Market (CARICOM) – www.caricom.org
53. Статистическая информация по показателям глобализации (прямые иностранные инвестиции) – <http://stat.hse.ru/hse/indcx.rhtml>
54. Статистическая служба европейской комиссии, The Statistical Guide to Europe – www.europa.eu.int/comm/eurostat
55. Статистика ВТО, International Trade Statistics – www.wto.org/english/res_e/statis_e
56. Статистика группы Всемирного банка, World Development Indicators – www.worldbank.org/data/wdi
57. Статистика МВФ, IMF World Economic Outlook – www.imf.org
58. Статистика ЦРУ, CIA Factbook – www.cia.gov.
59. Центральный банк России – www.cbr.ru
60. Федеральная служба государственной статистики РФ – www.gks.ru
61. Южный общий рынок, The Southern Cone Common Market (MERCOSUR) – www.mercosur.org

62. The Australian Financial Review – <http://www.afr.com.au/>
63. Business Review Weekly – <http://www.bfw.com.au/>
64. Asian Development Bank – <http://www.adb.org/>
65. Academy of International Business – <http://www.aibworld.net/>

Периодические издания

Актуальные проблемы Европы: аналитическая информация; БИКИ – Бюллетень Иностранный Коммерческой Информации; Внешняя торговля; Внешнеэкономический вестник; Вопросы экономики; Иностранный капитал в России ; Коммерсантъ; Мировая экономика и международные отношения; Проблемы теории и практики управления; РБК; Российский экономический журнал; Россия в глобальной политике; Россия и современный мир; Рынок ценных бумаг; Финансист; Финансы и кредит; Экономика и жизнь; Экономист; Эксперт; Asian Development Review; Asia Week; Business Review Weekly; Business Week; Columbia Journal of World Business; Far Eastern Economic Review; Forbes; Foreign Affairs; Fortune; IMF Economic Review; International Business Review; International Financial Statistics; International Journal of Human Resource Management; Journal of Development Economics; Journal of International Business Studies; Journal of World Business; Management International Review; The American Economic Review; The Economic Journal; The Economist; The Australian Financial Review; The Journal of Social, Political and Economic Studies; The World Economy; Thunderbird International Business Review; Transnational Corporations Journal.